

SISÄISEN BRÄNDIVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN MUOTOILUAJATTELUA HYÖDYNTÄMÄLLÄ

Arvolupauksen kirkastaminen OP Ryhmän asiakasrajapinnan
asiantuntijoille

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Medianomi YAMK
Muotoilu ja media-alan uudistava
osaaminen
Kevät 2021
Anriikka Lahikainen

Tiivistelmä

Tekijä Lahikainen, Anriikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 59	Valmistumisaika Kevät 2021
Työn nimi Sisäisen brändiviestinnän kehittäminen muotoiluajattelua hyödyntämällä Arvolupauksen kirkastaminen OP Ryhmän asiakasrajapinnan asiantuntijoille		
Tutkinto Medianomi YAMK		
<p>Finanssiala on murroksessa ja Covid-19 siirtää asiakkaat digitaalisiin kanaviin. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä ja asiakkaiden tarpeissa puolestaan heijastuvat brändin arvolupauksen toteuttamiseen. Arvon määritelmä on muuttunut ja arvon luonnissa ei ole enää kyse vain taloudellisen hyödyn maksimoinnista, vaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta. Finanssialan asiakastyön haasteena siis on, miten näihin muutoksiin pystytään jatkossa vastaamaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin OP Ryhmälle, ja kehittämistyö rajattiin koskemaan sisäistä brändiviestintää ja henkilöasiakkaille suunnattua arvolupausta. Työssä haettiin vastauksia siihen, miten arvolupausta voidaan kirkastaa asiakasrajapinnan toimihenkilöille osaksi asiakastyötä. Lopullisena tavoitteena oli luoda konkreettinen sisäisen brändiviestinnän konseptiehdotus toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä kuvataan muotoilun menetelmien ja prosessin soveltamista tämän tavoitteen saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä rakennettiin teoreettinen ymmärrys brändiviestinnän toteuttamisesta, brändin arvolupauksesta ja arvonluonnista. Kehittämisen strategisena lähestymistapana hyödynnettiin muotoiluajattelua, jolla sisäistä brändiviestintää suunnattiin organisaatiolähtöisen sijasta työntekijälähtöiseksi.</p> <p>Kehittämistyön prosessi pohjautuu Design Councilin luomaan tuplatimanttimaliin ja työntekijäymmärrys sekä tutkimuksen aineisto kerättiin kvalitatiivisesti luotaintutkimuksella. Vahvistusta ymmärrykseen haettiin teemahaastatteluilla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteisiin pystyttiin vastaamaan ja lopputuotoksina saatiin ideoinnin ja konseptoinnin kautta kolme konseptiehdotusta arvolupauksen kirkastamiseen sekä asiakastyötä tukevaa materiaalia. Lisäksi kehittämistyön aikana selvitettiin uusi sisäisen brändiviestinnän kohderyhmä, joka tulee ottaa jatkossa kehittämisen kohteeksi.</p> <p>Näiden lopputulosten pohjalta voidaan sanoa, että muotoiluajattelu ja käytetyt menetelmät toimivat sisäisen brändiviestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen tarkoituksenmukaisesti. Kehittämistyö jatkuu OP:n sisäisenä kehittämisenä ja tutkimustuloksia tai konseptiehdotuksia ei strategisista syistä julkaista.</p>		
Asiasanat arvolupaus, arvon luominen, brändi, muotoiluajattelu, sisäinen brändiviestintä, työyhteisöviestintä, työntekijäymmärrys		

Abstract

Author Lahikainen, Anriikka	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2021
	Number of pages 59	
Title of publication Design thinking in internal brand communications development Clarifying value proposition for customer service specialists in OP Financial Group		
Name of Degree Master of Culture and Arts		
<p>The finance industry is facing major changes and Covid-19 is directing customers to digital channels. The changes in customer behavior and needs are reflected in the execution of a brand's value proposition. Furthermore, the definition of value has changed as value creation is no more about maximizing economic benefits but a comprehensive customer experience. Thus, the challenge of customer service in the finance industry is how these factors are met in the future.</p> <p>The thesis was made by commission for OP Financial Group and focused on developing internal brand communication and the value proposition aimed at private customers. The purpose of the thesis was to find answers on how the value proposition can be clarified and implemented as a part of the daily work at the customer interface.</p> <p>The aim of the development project was to create a concrete internal brand communication concept for OP. The thesis illustrates how design thinking, design process and methods were applied in order to reach that goal.</p> <p>The thesis was carried out by forming a theoretical understanding of brand communications, the value proposition and value creation. Design thinking was applied as a strategic approach to redirect the internal brand communication from organization-centric to employee-centric.</p> <p>The Double Diamond design process by Design Council was utilized as the basis for the development and the data were collected by qualitative research methods: design probe and theme interviews.</p> <p>The goals of the thesis were reached, and as a result three concepts and material to support customer work were obtained. Moreover, a new target group was uncovered, and future development should target this group.</p> <p>According to these results, it can be stated that design thinking and the methods used worked appropriately in brand communication planning and development. The development of brand communication will continue internally within OP Financial Group. The research results will not be published for strategic reasons.</p>		
Keywords value proposition, value creation, brand, branding, design thinking, internal communication, internal brand communication, employee understanding		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA	2
2.1	Toimintaympäristön muutokset.....	2
2.2	Toimeksiantajaorganisaation esittely.....	3
2.2.1	Sisäisen brändiviestinnän tavoitteita	5
2.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2.4	Työn strateginen lähestymistapa ja rajaukset.....	7
2.5	Työn rakenne	8
2.6	Keskeiset käsitteet.....	10
3	ASIAKASARVON LUOMINEN	14
3.1	Arvon ja arvolupauksen määritelmä	14
3.2	Asiakasarvon muodostuminen.....	15
3.3	Arvon eri elementit.....	16
3.4	Asiakaskokemuksen viisi kuilua.....	19
4	SISÄISEN BRÄNDIVIESTINNÄN TOTEUTTAMINEN	21
4.1	Mitä sisäisellä brändiviestinnällä tarkoitetaan?.....	21
4.2	Sisäisen brändiviestinnän elementit	23
4.2.1	Tehokas viestintä.....	25
4.2.2	Työntekijä brändiviestin vastaanottajasta toimijaksi	27
4.2.3	Hiljaisen tiedon valjastaminen kollektiiviseksi vuorovaikutukseksi.....	29
4.3	Brändiorientoitunut organisaatiokulttuuri	30
5	MUOTOILUAJATTELUN HYÖDYNTÄMINEN KEHITTÄMISESSÄ.....	33
6	KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN	35
6.1	Kehittämisprosessin kuvaus	35
6.2	Alkukartoitus	37
6.3	Tutki ja määritä	38
6.3.1	Luotaintutkimus.....	39
6.3.2	Teemahaastattelut	44
6.4	Ideointi ja konseptointi	46
6.4.1	Suunnitteluajurit ja persoonakuvaukset	46
6.4.2	Yhteissuunnittelu.....	47
6.4.3	Konseptointi	50
6.5	Testaus ja arviointi.....	51

7	YHTEENVETO	52
7.1	Johtopäätökset ja pohdinta.....	52
7.2	Onnistumiset, opit ja tunnistetut haasteet.....	53
7.3	Jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aiheita	54
	LÄHTEET	56

Liitteet

- Liite 1. Sähköposti luotaintutkimuksen osallistujille
- Liite 2. Arvolupaus -työkalu

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena kiinnostuksen kohteena on tapausorganisaation, OP Ryhmän sisäisen brändiviestinnän kehittäminen muotoiluajattelua hyödyntämällä. Tarkoituksena on kuvata, miten muotoilun prosessia ja menetelmiä voidaan soveltaa sisäisen brändiviestinnän suunnitteluun ja konkreettisen konseptin luomiseen, jonka avulla brändin arvolupaus voidaan kirkastaa osuuspankkien asiakasrajapinnan asiantuntijoille. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa pyrkimyksenä on uudistaa organisaation käytäntöjä ja luoda uutta tietoa sekä työelämän käytäntöjen että teorian pohjalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 18).

Muotoiluajattelussa liiketoimintatarpeet ja asiakkaan tarpeet, tässä työssä työntekijätarpeet, yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi ja muotoilun luovilla, toiminnallisilla ja konkreettisesti soivilla menetelmillä mahdollistetaan uusien toimintatapojen kehittäminen kohderyhmän näkökulmasta (Miettinen 2014, 10). Muotoiluajattelun avulla tutkimuksellinen kehittäminen suunnataan organisaatiolähtöisen kehittämisen sijaan työntekijälähtöiseksi keräämällä työntekijäymmärrystä ja keskittymällä työntekijöiden tarpeisiin ja motivaatiotekijöihin.

Kehittämistyön kohderyhmänä ovat osuuspankeissa henkilöasiakkaita palvelevat asiantuntijat. Työntekijäymmärrys kerätään luotaintutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla, ja tarkoituksena on synnyttää ideointimenetelmien ja konseptoinnin kautta ratkaisuehdotuksia, miten arvolupauksesta tulisi viestiä sisäisesti, jotta se saadaan juurrutettua osaksi arkea ja lunastettua yhtenäisenä asiakaskokemuksena ympäri Suomen kanavasta tai paikasta riippumatta.

Finanssialan toimintaympäristön muutokset ja Covid-19 asettavat haasteita asiakaskokemukselle ja arvolupauksen lunastamiselle, jolloin kehittämistehtävän aihe on ajankohtainen taloudellisen kilpailu- ja toimintaympäristön kiristyessä ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Toimialamurros tarjoaa myös mahdollisuuksia tarkastella toimintatapoja ja käytäntöjä tarkemmin.

Opinnäytetyö rakentaa pohjan sisäisen brändiviestinnän toimintamallille tuoden esille sopivat muotoilun menetelmät tietyille työntekijäryhmälle suunnatun sisäisen brändiviestinnän konseptin luomiseen. Toimeksiantajan, OP Ryhmän Brändit ja tapahtumat -tiimin lisäksi myös muut organisaation liiketoiminnot voivat halutessaan hyödyntää työn tuloksia kehittäessään omaa toimintaansa ja käyttää työn menetelmävalintoja sisäistä viestintää suunnitellessaan.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

2.1 Toimintaympäristön muutokset

Finanssiala on murroksessa ja alalla toimiminen vaatii jatkuvaa uudistumista, jotta asiakas- ja käyttäjien ja -käyttäytymisen muutoksiin pystytään vastamaan. Samalla kilpailu kiristyy ja monimuotoistuu: uusia kilpailijoita syntyy pienistä startupeista suuryrityksiin sekä Suomessa että maailmalla. Myös työnteon tavat ja tehtävät muuttuvat asiakaspalvelun siirtyessä digitaalisiin kanaviin, eikä työ ole enää tiettyyn paikkaan sidottua. (Finanssiala ry 2019, 4-5.)

Työtä tehdään organisaatorajoja ylittävissä tiimeissä ja projekteissa sekä etänä, mikä vaikuttaa sisäisen viestinnän tarpeeseen ja rooliin organisaatiossa. Verkostomainen rakenne välittää tietoja nopeammin ja tehokkaammin, jolloin viestintä ei ole enää ylhäältä alaspäin tiedottamista ja tiedon siirtämistä, vaan monisuuntaista vuorovaikutusta ja uuden tiedon luomista. Sisäisen viestinnän ensisijaisena pyrkimyksenä on luoda yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. (Malmelin & Hakala 2008, 70; Juholin 2009; 140-141; Juholin 2017, 118.) Koronapandemiavuonna myös yhteisöllisyyden luominen korostuu sisäisen viestinnän tavoitteissa etätöiden lisääntyessä ja epävarmuuden kasvaessa. Jos sisäinen viestintä on ollut haastavaa aikaisemmin, se on sitä myös jatkossa.

Pankki ja Rahoitus 2020 -tutkimuksen mukaan pankkialan asiakastyytyväisyys on laskusuunnassa, sillä finanssialan murroksen lisäksi vuoden 2020 poikkeuksellinen tilanne on pakottanut toimijat nopeisiin muutoksiin. Covid-19 jälkeen asiakaskäyttäytyminen tuskin palaa täysin entiselleen, vaan luo uutta normaalia asiakaskäyttäytymiseen asiakkaiden ollessa pankkiinsa yhteydessä pääosin digitaalisesti. (EPSI Rating 2020.)

EPSI Ratingin Pankki ja rahoitus -tutkimusten (2019, 2020) mukaan pankkiinsa yhteydessä olevat asiakkaat ovat tyytyväisimpiä. Digitaalisista palvelukanavista huolimatta yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa myös jatkossa saada tarvittaessa henkilökohtaista, asiantuntevaa palvelua (Finanssiala ry 2019, 5). Vaikka vaatimukset digitaalisia palveluja kohtaan kasvavat, se ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen asiakassuhteen merkitystä. Tyytyväisyys on huomattavasti korkeampaa niiden asiakkaiden joukossa, jotka kokevat pankkinsa tuntevan heidän tarpeensa sekä kokevat pankin panostavan lähiympäristöönsä. (EPSI Rating 2020.)

Asiakkaat odottavat saavansa samaa palvelutasoa digitaalisissa kanavissa kuin fyysisesti konttorissa ja syy asiakkaiden tyytymättömyyteen löytyy palvelun laadusta (EPSI Rating 2020). Digitaalisuuden haasteena on kyky yhdistää tekniset palvelut henkilökohtaiseen, läheisyyttä luovaan palveluun, mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen, jolloin finanssialalla

työskenteleviltä odotetaan jatkossa hyviä vuorovaikutustaitoja palvelukanavasta riippumatta (Finanssiala ry 2019, 4; 6).

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa palvelu- ja tuotelaadun lisäksi myös yrityksen brändi (Epsi Rating 2019), joka toimii alustana yrityksen strategialle ja sen kaikelle toiminnalle. Nykyajan digitaalisessa maailmassa ja etenkin läpinäkyvän sosiaalisen median myötä asiakkailla on jatkuvasti mahdollisuus arvioida brändiä ja valvoa, toteutuvatko sen antamat lupaukset (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2017, 48-49). Jos aikaisemmin liiketoiminta perustui kilpailijoista erottautumiseen hinnan, laadun tai funktionaalisuuden kautta, nämä koetaan nykyään oletusarvoiksi, eivätkä toimi enää varsinaisina erottautumistekijöinä (Tikka & Gävert 2014, 20).

Merkityksellisyyden kokemusten luominen on nykyajan trendi ja pelkän talouden tai toiminnallisen arvon tuottaminen asiakkaalle ei enää riitä menestymiseen. Arvon tulee sisältää emotionaalisia ja symbolisia elementtejä perustuen muun muassa tunteisiin ja kokemuksiin vastuullisuudesta sekä yhteenkuuluvuudesta. Merkityksen tunteet ovat niitä liiketoiminnan lopputuotoksia, joista asiakas kiinnostuu ja on valmis maksamaan. (Tikka & Gävert 2014, 5; Neumeier 2016, 20.)

Arvo on siis saanut uusia määritelmiä, jotka korostavat sosiaalisia ja kulttuurisia aspekteja sekä kokemuksellisuutta ja kokemusten subjektiivisuutta. Arvon luonnissa ei ole enää kyse hyödyn maksimoinnista, vaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta, joka vaihtuu myös taloudelliseksi arvoksi. (Tikka & Gävert 2014, 19-20.)

2.2 Toimeksiantajaorganisaation esittely

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona OP Ryhmän Brändit ja tapahtumat -tiimille, joka on osa OP-Osuuskunnan viestintä ja yhteiskuntasuhteet -osaamiskeskusta. Bränditiimin tehtävänä on ohjata OP Ryhmän brändien tavoitemielikuvan ja yhtenäisen asiakaskokemuksen rakentumista.

OP Ryhmä on Suomen suurin asiakkaidensa omistama finanssiryhmä ja muodostuu noin 140 itsenäisestä, paikallisesta vähittäispankkitoimintaa harjoittavasta osuuspankista sekä jäsenpankkien omistamasta keskusyhteisöstä OP-Osuuskunnasta tytäryhteisöineen. Osuuspankkien toimialue kattaa koko Suomen ja asiakasomisteisina toimijoina osuuspankeilla on pankkiliiketoimintaroolin rinnalla vahva yhteisöllinen rooli. Keskusyhteisön tehtävänä on edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenpankkien, muiden OP Ryhmään kuuluvien yritysten ja yhteisöjen sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa sekä ohjata ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää liiketoimintaa ja huolehtia ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta. (OP Ryhmä a; d.) OP Ryhmän rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. OP Ryhmän rakenne (OP Vuosi 2019, 10)

OP:n perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia, ja visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. OP:n toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen ja yhdessä tekemiseen ja sitä ohjaavat arvot: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP Ryhmä b.)

Yhteisöllinen työskentely on myös yksi strateginen menestystekijä ja tällä hetkellä OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä ajattelu- ja toimintakulttuurin muutos kohti ketterämpää ja itseohjautuvaa työtä, jonka tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta. (OP Ryhmä c.) Organisaatio on ottanut käyttöön toimintatavat, joissa korostuvat joustavuus ja päätöksen teon virtaviivaistaminen (Schrey & Talasmaa 2020). OP:n toimintatavoissa kuten myös muotoiluajattelussa keskeistä on iteraivisuus eli ketterä kehittäminen. Innovointia arvostetaan yhtä paljon kuin lopullisia

ratkaisuja ja kokeilevassa kulttuurissa hyvät ideat voi laittaa heti käytäntöön tai vastaavasti luopua niistä nopeasti, jos ne eivät tuo toivottua tulosta (Kuusela 2015, 34).

OP Ryhmän strategisena tavoitteena on finanssitoimialan paras asiakaskokemus ja yrityskuva Suomessa ja myös yhdeksi pitkän aikavälin strategiseksi mittariksi on vahvistettu brändin NPS, Net Promoter Score (OP Vuosi 2019, 16-18). Vuonna 2020 OP Ryhmän tavoitteena on parantaa edelleen asiakkaidensa palvelukokemusta ja opinnäytetyön aihe on osa laajempaa toimenpidesuunnitelmaa brändin arvolupauksen jalkauttamiselle osaksi arkea ja tekemistä, jolloin kehittämistyötä on työstetty todelliseen tarpeeseen perustuen.

Brändin arvot ja yhtenäinen näkemys toiminnasta yhdistävät yritystä ja sen työntekijöitä läpi organisaation, jolloin arvolupauksen tulisi olla jokaisen työntekijän mielessä ja sydämessä, jotta se voi toteutua lopulta asiakkaan näkökulmasta.

2.2.1 Sisäisen brändiviestinnän tavoitetila

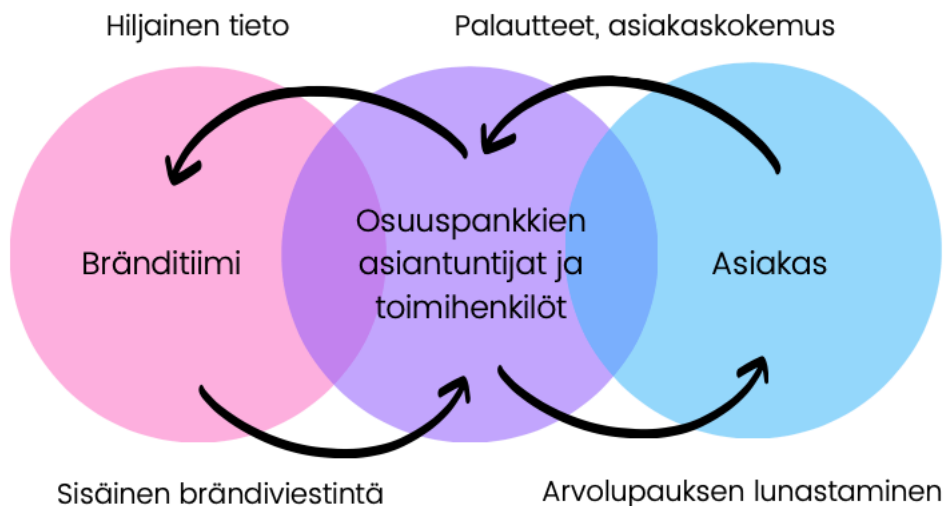
Keskustellessani OP:n bränditiimin kanssa työn aiheesta tammikuussa 2020 esille nousi monia tiedostettuja kehittämiskohtia ja niihin mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Tarpeena oli selvittää, miten nykyinen brändiviestintä koetaan ja miten sitä pystyttäisiin tehostamaan.

Osuuspankkikenttä on laaja ja arjessa tietoa siirtyy pääasiassa sisäisten viestintäkanavien avulla, jolloin selkeän ja tehokkaan brändiviestinnän merkitys korostuu. Työntekijöiden rooli brändin arvolupauksen toteuttamisessa on erittäin tärkeä, joten henkilöstöä pyritään osallistamaan ja sitouttamaan kehitystyöhön. Brändistä on paljon tietoa ja materiaalia saatavilla, ja tulevaisuudessa on tarkoitus tuottaa kohderyhmälle räätälöityä sisältöä.

Opinnäytetyössä syvennytään siihen, miten osuuspankkien työntekijät voidaan ottaa osallistamisen ja dialogin keinoin tehokkaammin mukaan brändiviestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen, sekä varmistaa, että niin sanottu hiljainen tieto etenee systemaattisemmin bränditiimille. Bränditiimin tavoitetila on kuvattu kuviossa 2.

Kevään 2020 aikana bränditiimi toteutti sisäisen brändikyselyn koko OP Ryhmän henkilöstölle. Brändikyselyn tulokset luovat pohjaa työntekijäymmärrykselle ja sitä vielä laajemmin kartoittamalla voidaan hahmottaa asiakasrajapinnan eli osuuspankkien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden rooli arvolupauksen toteuttamisessa sekä kohdistaa sisäistä brändiviestintää kyseiselle kohderyhmälle sopivaksi.

Kehittämistyössä tavoitteena on suunnitella sisäinen brändiviestintä sellaiseen muotoon, että se sisältäisi mahdollisimman paljon kohderyhmän työtä hyödyttäviä elementtejä, herättää kiinnostusta ja innostusta sekä sitouttaa OP:n brändiin ja arvolupaukseen.



Kuvio 2. Sisäisen brändiviestinnän tavoitetila (mukaillen Luukka 2019, 41)

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä keskitytään organisaation sisäisen brändiviestinnän kehittämiseen. Päämääränä on synnyttää parannusideoita ja uusia ratkaisuja aktiivisessa vuorovaikutuksessa työn sidosryhmien kanssa. Tarkoituksena on myös välittää kiinnostusta vuorovaikutteiseen kehittämiseen ja tuoda esille uusia, inspiroivia sisäisen kehittämisen menetelmiä vakiintuneiden, sähköisten kyselyiden rinnalle.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää keinoja, joilla brändin tahtotilaa arvolupauksen osalta pystyttäisiin kirkastamaan sekä juurruttamaan asiakasrajapinnassa asiakaskohtaamisiin. Työssä halutaan myös löytää mahdollisia esteitä, jotka vaikuttavat arvolupauksen toteuttamiseen ja viestiä näistä tarvittaessa muualle organisaatioon.

Opinnäytetyössä kehitetään sisäistä brändiviestintää muotoilun prosessia ja menetelmiä soveltamalla, ja joiden avulla etsitään vastauksia seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Miten arvolupaus saadaan kirkastettua asiakasrajapinnan asiantuntijoille ohjaamaan asiakastyötä?

Kehittämistä ohjaavat alakysymykset:

- Mitä kautta työntekijä saa tietoa brändistä ja mitkä keinot hän kokee toimivaksi?
- Onko arvolupaus helposti ymmärrettävissä?
- Miten työntekijä näkee arvolupauksen osana omaa työtään ja mitkä tekijät motivoivat toteuttamaan arvolupausta?

- Mitä esteitä nähdään arvolupauksen toteuttamiselle?

Asetettujen alakysymysten tulisi antaa vastauksia päätutkimuskysymykseen, joka toimii yhtenä työtä rajaavana tekijänä. Työn tavoitteiden toteutumista voidaan mitata sillä, miten asetettuun päätutkimuskysymykseen on pystytty vastaamaan.

2.4 Työn strateginen lähestymistapa ja rajaukset

Opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja kehittämistyön etenemistä tarkastellaan muotoiluajattelun kautta, vaikka kehittämistyöstä löytyy myös tapaus- ja toimintatutkimuksen piirteitä. Pyrkimyksenä on tuottaa tapaus- ja toimintatutkimukselle ominaista syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa kehittämisen kohderyhmästä realistisessa toimintaympäristössään (Ojasalo ym. 2018, 52). Kehittämistyön tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tarkoituksena on huomioida yksittäisten henkilöiden sosiaalisista yhteyksistä, ajasta ja tilanteesta riippuvia ajatuksia, näkökulmia ja tulkintoja aiheesta. Lisäksi halutaan ymmärtää organisaation työntekijäryhmien välisiä suhteita, irtautua silloista, tuoda työntekijöitä lähemmäksi toisiaan ja saada hiljaista tietoa näkyväksi. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.)

Kehittämistyössä on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan käytänteitä tai työmenetelmiä, joilla pyritään uudelleenlaiseen toimintaan. Toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua, olla tapahtumatta tai olla täysin toisenlainen kuin alussa on ajateltu. Jos muutosta ei tapahdu, on kuitenkin lohdullista miettiä, että käytetyillä menetelmillä voidaan saada selville asenteita, jotka eivät ilman tutkimista ilmenisi työolosuhteissa normaaleissa työolosuhteissa. (Ojasalo ym. 2018, 58-61.)

Laajan aiheen vuoksi tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan sisäistä brändiviestintää jättäen ulkoisen, organisaation asiakkaisiin kohdennetun brändi- ja markkinointiviestinnän työn ulkopuolelle. Huomio on tällöin vain sisäisissä viestintäprosesseissa, mutta oletuksena on, että ne heijastuvat ulospäin organisaatiosta ja vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen.

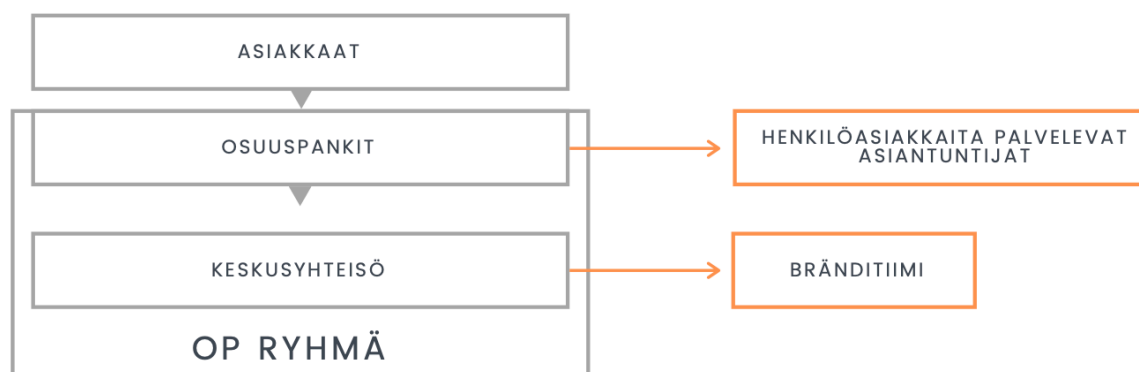
Brändin elementeistä käsitellään ensisijaisesti arvolupausta sisäisen brändiviestinnän kohteena. Myös työntekijäbrändäys ja työntekijäkokemus jätetään työn ulkopuolelle, vaikka niitä saatetaan lyhyesti sivuta. Rajaavana tekijänä toimii myös päätutkimuskysymys, johon kehittämistyöllä haetaan vastauksia.

OP:n tarjoamat palvelut on rajattu pankki- ja varallisuudenhoidon palvelukokonaisuuksiin ja arvolupaus henkilöasiakkaille suunnattuun arvolupaukseen. Työssä keskitytään osuuspankkien asiakasrajapinnassa pankkiliiketoiminnan henkilöasiakkaita palveleviin

työntekijöihin ja heidän keskuudessaan vallitseviin brändiin liittyviin mielipiteisiin, oletuksiin, ennakkoluuloihin, arvoihin ja yleisiin käytäntöihin.

Brändiviestinnän tutkimukset keskittyvät usein ulkoisiin sidosryhmiin ja sisäisen brändiviestinnän tarkastelu työntekijöiden näkökulmasta on jäänyt vähemmälle. Etenkin palveluiden kohdalla asiakkaan näkökulmasta vaikuttavin kohtaaminen yrityksen brändin kanssa tapahtuu asiakaspalvelutilanteessa, jossa asiakaspalvelijalla on tärkeä rooli (King & Grace 2008, 360). Asiakaspalvelija antaa kasvot brändille, jolloin asiakaslähtöisyyden on konkretisoiduttava (Malmelin & Hakala 2008, 67). Asiakas käsittelee jokaisen kohtaamisen ja viestin aina erikseen ja näistä syntyy kokonaiskuva asiakkaan mielessä. Mielikuva elää, jolloin asiakkaan suhde yritykseen ja sen brändiin muuttuu jatkuvasti. (Malmelin & Hakala 2008, 126-127.)

Asiakaskohtaamisilla on siis suuri merkitys, jolloin asiakasrajapinnan työntekijät kehittämistyön kohderyhmänä on perusteltua ja brändin rakentumiseen vaikuttava työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus yksi brändijohtamisen haasteista, johon tulee syventyä tarkemmin. Työn muut sidosryhmät rajataan koskemaan OP Ryhmän bränditiimiläisiä. Sidosryhmät on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön sidosryhmät (mukaillen OP Vuosi 2019, 10)

2.5 Työn rakenne

Teoria ja käytäntö kulkevat tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsi kädessä. Pureutulla aiheisiin teorian kautta pyritään muodostamaan käsitys kehittämisen kohteena olevasta tutkimusongelmasta ja synnyttämään kokonaiskuva aiheen tietoperustasta, jonka jälkeen kehittämisosuudessa tavoitteena on saada aikaan havaintoja, jotka tukevat teoriaosuutta, ja joista on hyötyä sisäisen brändiviestinnän kehittämisessä.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, kehittämistyön taustan esittelystä, teoriaosuudesta, tutkimuksellisesta kehittämisosuudesta sekä yhteenvedosta ja pohdinnasta.

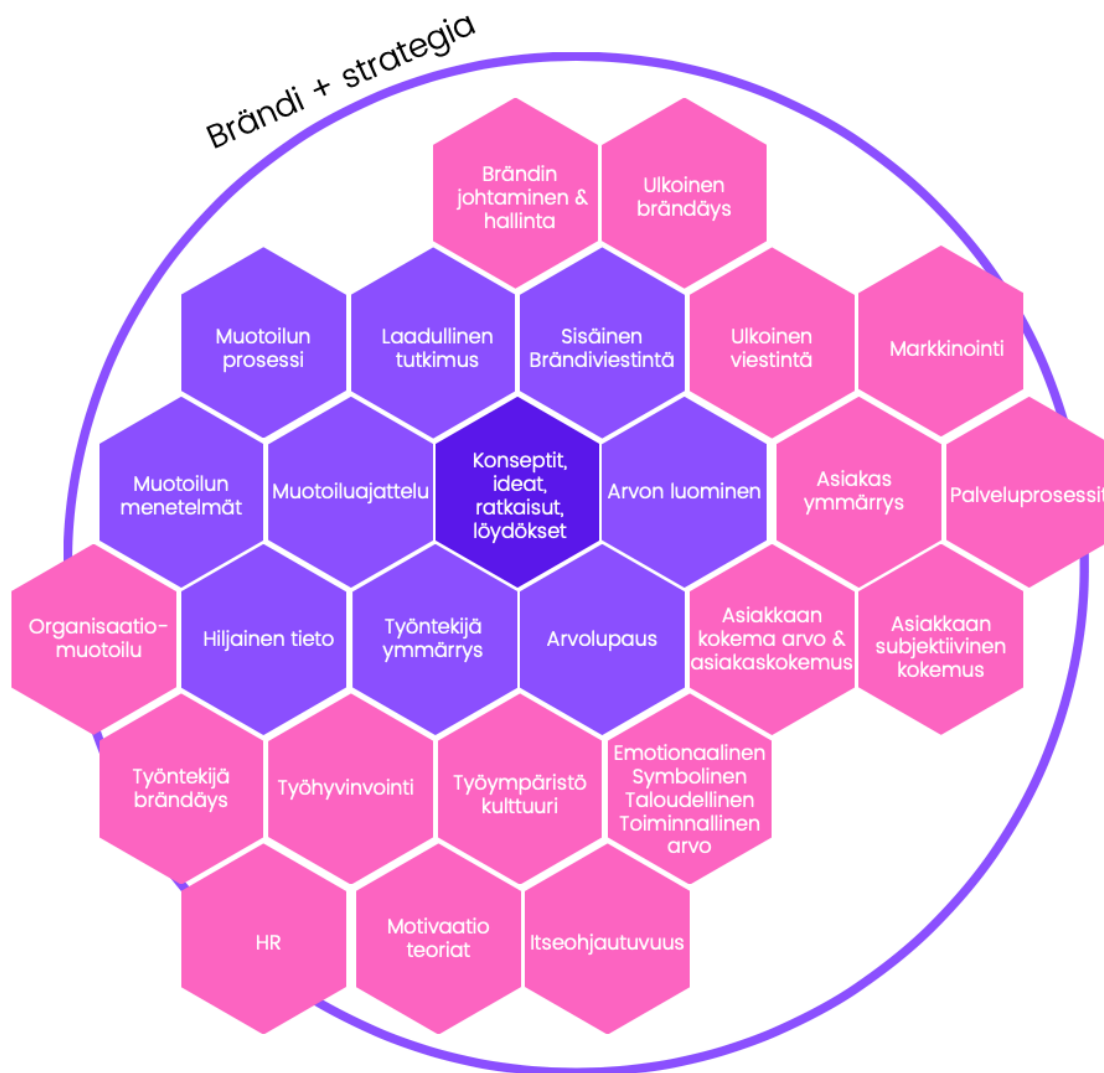


Kuvio 4. Opinnäytetyön rakenne

Aiheeseen johdattelun jälkeen teoriaosuudessa perehdytään asiakasarvon muodostumiseen, arvolupaukseen ja sisäiseen brändiviestinnän toteuttamiseen (kuvio 4). Lisäksi käsitellään muotoiluajattelua kehittämisen apuna. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen esitellään luvussa kuusi. Opinnäytetyön johtopäätöksissä käydään läpi kehittämisen aikana syntyneet lopputulokset, koetut onnistumiset ja opit sekä tunnistetut haasteet. Johtopäätöksissä esitellään myös avoimet työn aiheeseen liittyvät jatkotutkimusehdotukset.

Saadut tutkimustulokset, niiden analyysi ja luodut konseptiehdotukset on tarkoitettu vain OP Ryhmän sisäiseen käyttöön ja jätetty strategisista syistä pois työn julkisesta versiosta.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty teoreettinen viitekehys eli tarkastelukulma, miten opinnäytetyö suhteutuu muuhun teoriaan sekä mitä aiheita ja käsitteitä työssä tuodaan esille. Tämä opinnäytetyö tarkastelee arvon muodostumista, brändin arvolupausta ja sisäistä brändiviestintää. Muotoiluajattelu toimii strategisena lähestymistapana.



Kuvio 5. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

2.6 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä usein toistuvia käsitteitä ovat brändi, sisäinen brändiviestintä, strategia, arvolupaus, työntekijäymmärrys ja muotoiluajattelu.

Brändi

Brändistä puhutaan paljon, mutta yksiselitteistä määritelmää on vaikeaa löytää ja vastaus riippuu paljon siitä, keneltä kysytään. Catherine Slade-Brookingin (2016,12) mukaan brändi on paljon enemmän kuin tuote tai palvelu, nimi, logo tai tavaramerkki, jotka korostavat ensisijaisesti tuotteen alkuperää. Brändi toimii kirjoittamattomana sopimuksena yrityksen ja asiakkaan välillä luvaten jatkuvaa laatua ja tyydyttäen asiakkaan tarpeet sekä lunastaen odotukset jokaisella osto- tai käyttökerralla. Brändi on yhdistelmä arvoja, jotka

määrittelevät tuotteen tai palvelun luonteen ja erottavat sen kilpailijoistaan. Sen tavoitteena on luoda asiakkaaseensa pitkäikäinen, emotionaalinen suhde, jolla varmistetaan, että kyseinen tuote tai palvelu on aina ensisijainen vaihtoehto kilpailijoihinsa nähden. Kun brändi onnistuu kehittämään syvemmän, emotionaalisen suhteen asiakkaan kanssa, brändistä tulee entistää vahvempi ja se konkretisoituu lopulta taloudellisena tuloksena (Malmelin & Hakala 2008, 27; Slade-Brooking 2016, 39).

Asiakkaat ostavat brändikokemuksia ja brändin parissa viihtymistä sen sijaan, että ostaisivat vain brändättyjä tuotteita, palveluita tai asioita. Tämän vuoksi tarinat ja tunteet ovat yhä tärkeämmässä roolissa brändin kehittämisessä. (Slade-Brooking 2016, 36.) Brändäys on brändin elementtien, nimen, identiteetin ja muiden fyysisten sekä aineettomien ominaisuuksien luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä (Slade-Brooking 2016, 15). Brändäys ei ole vain visuaalista kommunikaatiota, vaan kaikkiin aisteihin vetoamista, jolloin oma viesti saadaan tehokkaammin perille (Slade-Brooking 2016, 30).

Yrityksen menestystä voidaan mitata vahvan brändin avulla, sillä tuotteet ja palvelut saattavat kehittyä ja vaihtua ajan kuluessa, mutta brändin tulisi pysyä samana ihmisten mielessä. Yrityksen maine voi helposti kokea kolauksia, mutta selviää niistä vahvan brändin ansiosta, jolloin sitä tulisi vaalia kaikessa toiminnassa.

Brändi muodostaa myös organisaatiota ohjaavan tavan ajatella, toimia ja viestiä (Malmelin & Hakala 2008, 18). Sisäisestä brändäyksestä puhuttaessa kohteena ovat asiakkaiden sijaan organisaation työntekijät. Ulkoisen kuvan tulisi vastata sisäistä todellisuutta, jolloin sisäisellä brändäyksellä on merkittävä rooli brändin rakentamisessa (Luukka 2019, 137).

Sisäinen brändiviestintä

Sisäisen brändäyksen tai sisäisen markkinoinnin (Grönroos 2007, 383) sijaan tässä opinäytetyössä käytetään sisäinen brändiviestintä -termiä kuvaamaan brändin rakentamiseen tähtääviä viestinnällisiä tekoja ja toimenpiteitä organisaation sisällä. Sisäisen brändiviestinnän kohderyhmänä ovat organisaation työntekijät, jolloin brändiviestintä on myös työyhteisöviestintää.

Sisäistä brändiviestintää hyödynnetään organisaation sisällä brändin tunnettuuden kasvatamiseen, brändin lupauksista kertomiseen, brändin positiointiin ja brändin toiminnan toteuttamiseen (Fill & Turnbull 2016, 290). Sisäisen brändiviestinnän tavoitteena on saada työntekijät toimimaan yhteisen brändistrategian mukaisesti, sillä organisaation viestiessä yhtenäisesti, se näyttäytyy johdonmukaisena kaikille sidosryhmille (Malmelin & Hakala 2008, 40).

Strategia

Strategia vastaa siihen, mihin organisaatio pyrkii toiminnallaan ja miten nämä tavoitteet tullaan saavuttamaan. Strategian ja asettamiensa suuntaviivojen avulla organisaatio hallitsee ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vuorovaikutussuhteita niin, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2014, 18-19). Organisaatiossa strategiatasoja on useita, esimerkiksi ryhmätasoisesta liiketoimintastrategiasta toimintokohtaisiin suunnitelmiin (Kamensky 2014, 22).

Arvolupaus

Arvolupaus on lupaus arvosta, jonka yrityksen tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalleen. Juha Tuulaniemen (2011, 141) mukaan arvolupauksella erotutaan kilpailijoista tiivistämällä lyhyesti, mitä yritys haluaa asiakkailleen tarjota. Arvolupaus ei ole kuitenkaan sama kuin iskulause eli slogan, ja sen on pysyttävä yhdenmukaisena aiemmin luvatussa kanssa sekä toteuduttava johdonmukaisesti asiakaskokemuksesta toiseen (Slade-Brooking 2016, 35).

Arvolupauksen tulisi myös ohjata työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa läpi organisaation ja toimia pohjana viestinnälliselle sekä liiketoiminnalliselle kehitystyölle. Yrityksen menestyksen ratkaisee asiakkaiden uskollisuus ja kokemus yrityksestä: toteutuvatko, ylittyvätkö vai alittuvatko odotukset tuotteiden, palveluiden tai kohtaamisten tuloksena. (Luukka 2019, 116.)

Työntekijäymmärrys

Organisaatiossa tehdään helposti yleistyksiä ja oletuksia, joten työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan vain tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yrityksen yksittäisistä työntekijöistä, heitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä näistä tiedoista muodostuvaa kokonaisymmärrystä henkilöstön yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja sen erikokoisten yksiköiden välillä. Työntekijäymmärryksessä ei ole tärkeää kerätä tietoa mahdollisimman monesta asiasta, vaan siitä, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne arjessa toteutuvat. Parhaiten työntekijäymmärrystä kerätään kohtaamalla ja kuuntelemalla henkilöstöä. (Luukka 2019, 118-120.) Työntekijäymmärryksellä voidaan saada aikaan paras mahdollinen työntekijäkokemus, joka vaikuttaa välillisesti asiakaskokemukseen ja yrityksen tulokseen.

Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelulla tarkoitetaan luovaa, ihmiskeskeistä suunnittelun prosessia, jossa löydetään uusia havaintoja ja kehitetään innovatiivisia ratkaisuja ja liiketoimintamalleja.

Muotoiluajattelulla tuotetaan, kehitetään ja testataan ajatuksia, jotka voivat johtaa ratkaisuihin ja keskeistä on hyödyntää asiakas- tai käyttäjätietoa. (Miettinen 2016, 27.)

Tämän opinnäytetyön tapauksessa kerätään tietoa työntekijöistä eli työntekijäymmärrystä, jonka pohjalta tuotetaan vastauksia päätutkimuskysymykseen. Tarkoituksena on laajentaa ajattelua ja tunnistaa piilevät tarpeet, vaatimukset tai uudet ratkaisut, joita kohderyhmän henkilöt eivät tiedä vielä haluavansa tai osaa niitä kuvitella (Miettinen 2016, 31). Tässä työssä hyödynnetään muun muassa luotaintutkimusta ja teemahaastatteluita muotoiluajattelun tutkivina menetelminä ja monia ideointi- ja konseptointimenetelmiä ratkaisun synnyttämisessä.

Kaiku Helsinki (2019, 6-7) on kuvannut sisäistä viestintää työntekijöille suunnattuna palveluna, joka ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja tuottaa merkityksellistä sisältöä. Viestinnän kehittämisessä tulee ymmärtää, missä kohtaa oma agenda ja kohderyhmän kiinnostuksen herääminen kohtaavat ja muotoilun menetelmillä päästään kiinni näihin kontaktipisteisiin arjessa.

Tässä työssä on käytetty muotoiluajattelu -termiä palvelumuotoilun sijaan, koska mielestäni muotoiluajattelu kuvaa kehittämisen prosessia yleisemmällä tasolla. Muotoiluajattelua voidaan soveltaa niin palvelumuotoiluun kuin organisaatiomuotoiluun, johon sisäisen brändiviestinnän kehittäminen nivoutuu.

3 ASIAKASARVON LUOMINEN

3.1 Arvon ja arvolupauksen määritelmä

Arvolle ei ole vain yhtä määritelmää, vaan ihmiset määrittelevät itse, mitä arvo on. Asialla on siis arvo vain, jos se on jonkun mielestä tietyn arvoinen. Tuotteen, palvelun tai elämäyksen arvo määritellään subjektiivisena kokemuksena, joka muodostuu omien odotusten ja toteutuneen palvelun perusteella yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa eri kohtaamisissa ja kanavissa. Arvot ovat aina kulttuurisidonnaisia ja tuomme niihin omat toiveet ja unelmamme. Jos esimerkiksi arvona on tehdä elämästä parempaa, se voi tarkoittaa tehokkaampaa tai vastaavasti terveellisempää, onnellisempaa tai merkityksellisempää - riippuen aina siitä, keneltä kysytään. (Tuulaniemi 2011, 16-17; Tikka & Gävert 2014, 45.)

Usein ihmiset ajattelevat hintalappua kuullessaan sanan arvo, mutta arvo ei ole aina hinta vaan suhde ja arvoa voidaan ajatella asiakkaan henkisenä asteikkona (DuffyAgency 2018). Esimerkiksi omien odotusten, investoinnin tai vaivannäön ja toteutuman erotus voidaan kokea arvona.

Brändi, joka kallistaa omaa henkistä asteikkoa enemmän positiiviseen suuntaan, valikoituu etusijalle. Arvoa voidaan käsitellä myös asiakkaan yritykselle tuomana arvona eli miten yritys menestyy markkinoilla. (DuffyAgency 2018.) Arvon muodostamisen ja siitä viestimisen tavoitteena on saada arvo palaamaan takaisin yritykseen taloudellisena tuloksena. Suorittamieni teemahaastatteluiden vastauksien pohjalta on mahdollista todeta, että palvelutuotteen arvo voi konkretisoitua monin eri tavoin, ja usein vasta pitkänkin ajan päästä tai jopa eri henkilön kautta, jos arvoa on suositeltu tai jaettu eteenpäin omille verkostoilleen.

Kun puhutaan brändistä, voidaan puhua monista eri asioista, mutta ensimmäiseksi tulisi puhua arvolupauksesta (Tuulaniemi 2011, 17). Arvolupaus määrittelee brändin prioriteetit markkinoilla (DuffyAgency 2018) ja koostuu tarkkaan mietitystä tuote- ja/tai palveluvalikoi- masta, joka vastaa tietyn asiakassegmentin tarpeisiin. Arvolupauksessa tiivistyy asiakkaan ongelma sekä ratkaisu, jonka yritys pyrkii tarjoamaan. Jos ihminen kokee saavuttaneensa ratkaisun ongelmaansa tuotteen/palvelun avulla, hän voi kokea saaneensa arvoa. Ratkaisun ei tarvitse olla uniikki, mutta sen pitäisi olla relevantein vaihtoehto kohderyhmälle ja yrityksen ensisijainen toimija, joka ratkaisun tarjoaa. Arvolupaus siis kuvaa, miksi tuote tai palvelu on ainutlaatuinen kilpailijoihinsa nähden. Arvolupaus voi olla helposti mitattava, kvantitatiivinen eli esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta tai vaikeammin mitattava, kvalitatiivinen eli esimerkiksi asiakaskokemus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23; Tuulaniemi 2011, 17.)

Arvolupausta pystytään myös kehittämään tuotettua arvoa mittaamalla, sillä se ei välttämättä pysy aina samana, vaan muuttuu ihmisten kokemusten ja uusien tarpeiden myötä. Tämän vuoksi yrityksillä on käytössä eri mittareita ja palautejärjestelmiä, joilla pyritään selvittämään toteutunutta asiakaskokemusta ja suositteluhalukkuutta. Määrällisen mittarin lisäksi tulisi suosia laadullista mittaamista, jotta ne täydentävät toisiaan.

Arvolupaus lupaa sekä toiminnallisen että tunteisiin perustuvan hyödyn (miltä se saa minut tuntemaan) tai jopa itseilmaisuun perustuvan hyödyn (mitä muut ajattelevat minusta). Koska arvolupaus on heijastuma asiakkaan korkeista odotuksista, sen tulisi auttaa työntekijöitä priorisoimaan omaa työtään. Arvolupaus lunastetaan asiakaspalvelutilanteessa ja asiakkaan kokema hyvä palvelu on parasta markkinointia sekä ainutlaatuinen kilpailuetu, jota on erittäin vaikea kopioida. (DuffyAgency 2018.) Mitä parempi asiakaskokemus on, sitä enemmän asiakkaalle luodaan arvoa, jolloin yritys luo parempaa liiketoimintaa.

Ville Tikka ja Nuppu Gävert (2014, 47) puhuvat tutkimuksessaan ihmiskeskeisestä arvolupauksesta ja se perustuu rikkaaseen asiakasymmärrykseen sekä erottelee merkityksen ja toiminnan rajapinnat, joissa se pyrkii luomaan sosiaalista, kulttuurista, emotionaalista ja funktionaalista arvoa. Ihmiskeskeisessä arvolupauksessa luodaan silta yrityksen perustehtävän (purpose) ja toiminnan välillä ja määritellään asiakkaiden odotukset ja toivotut seuraukset.

Arvolupaus on ennen kaikkea viestintää. Sen tulisi käydä ilmi heti, kun asiakas saapuu yrityksen kotisivuille ja sitä tulisi vahvistaa julkaisemalla tarkkaan valittua sisältöä aiheista ja ihmisistä sekä viestiä sopivien sponsorointien ja tapahtumaosallistumisten kautta (DuffyAgency 2018).

3.2 Asiakasarvon muodostuminen

Yrityksen perustehtävänä on tarjota arvoa asiakkailleen, josta he ovat valmiita maksamaan. Tavoitteena on saada tämä arvo takaisin yritykseen, jotta yritys voi menestyä markkinoilla. Yrityksen omistajat eli osakkaat määrittelevät liiketoimintaympäristön ja liiketoiminnan, jossa yritys toimii eli minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa asiakkailleen tarjota. (Tuulanniemi 2011, 16.)

Arvonluonti alkaa yksinkertaisesta ja liiketoiminnan perustavimmasta kysymyksestä ”Mitä varten yritys on olemassa?” eli yrityksen perustehtävästä (Tikka & Gävert 2014, 40). Perustehtävä kuvaa sitä, mitä yritys tarjoaa ja miten asiakkaat sen kokevat. Yrityksen perustehtävä leikkaa koko organisaation läpi ja kietoo toiminnan yhteen. Perustehtävän tulisi sisältää, mitä yritys tavoittelee ja sen avulla voidaan löytää uusia toimintamalleja sekä luoda brändille vahva arvopohja. (Tikka & Gävert 2014, 43.) Yrityksen tulee myös määritellä,

mitä arvo tarkoittaa käytännössä: minkälaista toimintaa yritys mahdollistaa tuotteidensa tai palveluidensa avulla ja mitä merkityksiä tavoitellaan niin yksilö- kuin yhteisötasolla (Tikka & Gävert 2014, 47).

Arvon luonnin teoreettisena taustana on Stephen Vargon ja Robert Luschin (2004) kehittämä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan viitekehys (service-dominant logic, SDL), jonka mukaan yritykset eivät voi tuottaa sellaisenaan suoraan arvoa, vaan luoda ensin lupauksia ja mahdollistaa sen jälkeen arvon syntyminen yhdessä ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, jolloin arvoa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta (Tikka & Gävert 2014, 48). Asiakkaalla on siis aina aktiivinen rooli arvonluonnissa. Muotoiluajattelu on erinomainen keino tuoda asiakkaat liiketoiminnan keskiöön, jolloin ymmärrys asiakkaan tarpeista ja arjesta ohjaa liiketoimintaa ja asiakkaat ovat mukana luomassa ja kehittämässä yrityksen tuotteita ja palveluita.

3.3 Arvon eri elementit

Arvon muodostumista käsitellään paljon pyramidimalleissa. Tunnetuin näistä on Abraham Maslowin (1943) tarvehierakia, jonka mukaan ihmisellä on tarve täyttää ensin pyramidin alimmalla tasolla olevat perustarpeet, kuten turvallisuus, syöminen ja nukkuminen, jotta voi edetä korkeammille tasoille ja lopulta itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Almquist, Senior & Bloch 2016). Maslowin tarvehierarkia nykyajan hyvinvointiyhteiskunnassa voi kääntyä ylösalaisin, sillä taiteellisilla ja kokemushakuisilla ihmisillä itsensä toteuttamisen tarve saattaa mennä ajoittain jopa perustarpeiden edelle, jolloin arvon luonnin symbolinen merkitys korostuu.

Juha Tuulaniemi (2011, 37) käsittelee arvon luomista toiminta-tunne-merkitys pyramidina, jossa asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon. Alimmalla, toiminnan tasolla vastataan asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen sujuvoittamalla prosesseja, tekemällä palvelusta helppo ja saavutettava sekä mahdollistamalla tarpeen toteutumisen. Toiminnallista, funktionaalista tasoa kutsutaan hygienia-tasoksi, jossa asiakkaan vaatimusten tulee täytyä, jotta yrityksen on mahdollista menestyä markkinoilla. Seuraavalla, tunnetasolla vastataan asiakkaan odotuksiin ja tunteisiin, joita asiakas haluaa kokea. Arvoa voidaan luoda tekemällä kokemuksesta miellyttävä, kiinnostava tai innostava koskettamalla eri aisteja. Merkitystasolla mahdollistetaan mielikuvia ja merkityksiä, joita asiakas haluaa saavuttaa esimerkiksi tarinoiden, kokemuksen henkilökohtaisuuden kautta tai tukemalla asiakkaan omaa identiteettiä.

Hyvä esimerkki toiminta-tunne-merkitys pyramidin tasojen toteutumisesta tapahtuu esimerkiksi uuden sängyn ostoprosessissa. Alimmalla, toiminnallisuuden tasolla asiakkaan

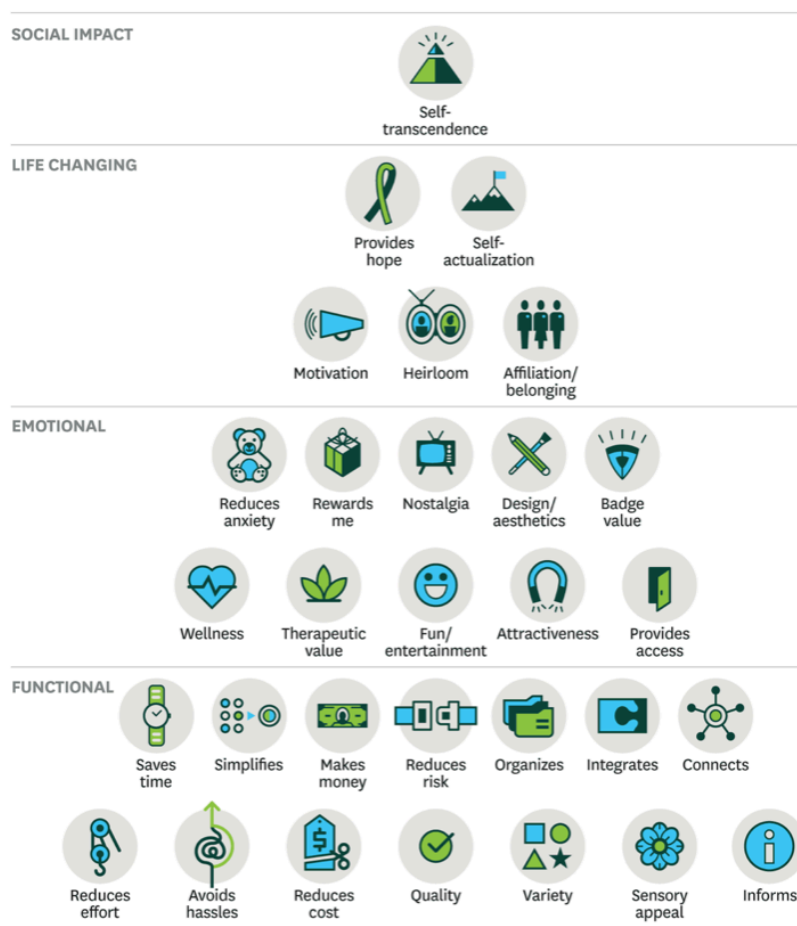
ensisijaisena tarpeena on nukkua yönsä paremmin, jolloin hän saapuu sänkykaupoille. Ostoprosessin edetessä asiakas voi löytää uusia tarpeita, kuten tuotteen ulkonäkö, ympäristöystävällisyys ja käyttöikä. Ennen ostopäätöksen tekemistä on kuitenkin olennaista testata sänkyä, jolloin myyjän aktiivisuus ja asiantuntevuus on tärkeässä roolissa vastaten asiakkaan kysymyksiin ja mahdollisiin epävarmuuden tunteisiin. Merkitystasolla sängyn kotimainen ja vastuullinen tuotanto luo positiivisia mielikuvia, jonka ansioista asiakas nukkuu hankalassa taloustilanteessa yönsä paremmin, kokee jaksavansa ja olevansa parempi työntekijä.

Eric Almquist, John Senior ja Nicholas Bloch käsittelevät Harvard Business Review'n (2016) artikkelissaan arvon muodostumisen 30 elementtiä. Seuraavassa kuviossa (kuviokuva 6) kuvatut 30 elementtiä on jaettu pyramidin neljään eri kategoriaan: toiminnallisiin, tunteisiin perustuviin, elämään muuttaviin ja sosiaalisen merkityksen tasoihin. Kaikkien vaikuttavimmat arvon elementit ovat pyramidissa ylimpänä, ja jotta näitä ylimpänä olevia elementtejä voi asiakkaalle tarjota, yrityksen on tarjottava ainakin joitain alimman, toiminnallisuuden tason elementtejä (Almquist ym. 2016).

Artikkelissa mainitun tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat keskittyneet tunnetasolla oleviin elementteihin omaavat korkeamman NPS-lukeman kuin ne yritykset, jotka ovat keskittyneet vain toiminnallisiin elementteihin (Almquist ym. 2016). Kuten ostopäätöksissä, arvon muodostumisessa tunteet ohittavan järjen ja rationaalisuuden.

Arvoelementit vaihtelevat toimialasta, kulttuurista ja demografisista tekijöistä riippuen. Laatu toiminnallisen tason arvoelementtinä sen sijaan leikkaa läpi kaikkien alojen ja se koetaan tärkeimpänä. Laadun jälkeen kriittisimmät elementit riippuvat toimialasta. Finanssialalla perinteet eli hyvät sijoitukset tulevia sukupolvia tai tulevaisuutta varten (heirloom), saavutettavuus (provides access), helppous (avoids hassels) ja huolettomuus (reduces anxiety) koetaan tärkeimpinä arvoelementteinä. (Almquist ym. 2016.)

Asiakasarvon luominen elementtien avulla voi synnyttää uusia arvon yhdistelmiä, joita yrityksen tuotteet tai palvelut voivat asiakkailleen tarjota. Elementtien tarkastelu auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa nykyisillä markkinoilla tai saavuttamaan uusia. Mitä enemmän elementtejä yritys pystyy asiakkaalleen tarjoamaan, sitä parempi on asiakasuskollisuus ja yrityksen menestyminen. Arvoelementtien tulisi olla myös rinnasteisia yrityksen brändiin. (Almquist ym. 2016.)



Kuvio 6. 30 arvon elementtiä (Almquist ym. 2016)

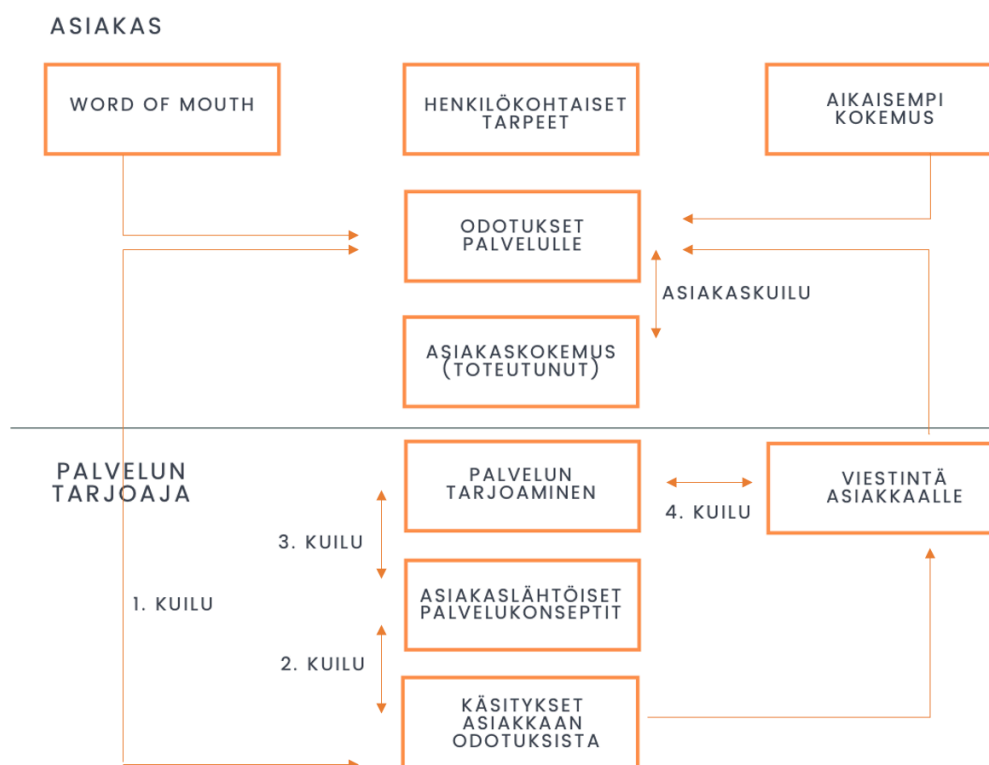
Nuppu Gävert ja Ville Tikka (2014, 65) ovat tutkimuksessaan päätyneet neljään arvonluonnin elementtiin:

- 1) Kokonaisvaltainen ja syvällinen ymmärrys toimintaympäristöstä.
- 2) ”Yritykset ovat lähtökohtaisesti olemassa jotain itseään suurempaa varten” ja arvonluonnin keskiössä eivät ole enää asiakastarpeet ja näiden tyydyttämiseen luodut palvelut tai tuotteet, vaan ne ovat välineitä arvon muodostumiselle. Keskiössä on sen sijaan yrityksen perustehtävä asiakkaan näkökulmasta.
- 3) Yrityksen arv lupaus on strateginen ja ihmiskeskeinen, ja tarkka kuvaus siitä, mitä toimintaa se pyrkii mahdollistamaan sekä mitä kulttuurisia merkityksiä se sillä tavoittelee. Arv lupaus kuvaa ihmiskeskeiset päämäärät kaikille toimenpiteille.
- 4) Liiketoiminta- ja ratkaisumallit ovat systeemisiä, jolloin arvoa tuotetaan organisaatiossa kokonaisvaltaisesti. Arvosysteemeihin luodaan merkityksellisiä kontaktipisteitä, joiden kautta arvo lopulta syntyy.

3.4 Asiakaskokemuksen viisi kuilua

Asiakasarvon toteutumista ja palvelun laatua voidaan analysoida Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) kehittämän the gaps model of service quality -mallilla, jossa on tunnistettu viisi asiakaspalveluun vaikuttavaa kuilua (gap). Kuviossa 7 on kuvattu gaps-malli kokonaisuudessaan.

Gaps-malli auttaa hahmottamaan asiakaskokemuksen ja arvon muodostumista systemaattisesti organisaation sisällä. Mallin avulla voidaan tarkastella, esiintyykö arvolutauksen toteuttamiselle mahdollisia esteitä, jotka vaikuttavat arvolutauksen lunastamiseen.



Kuvio 7. The Gaps model of service quality (mukaillen Parasuraman ym. 1985)

Tärkein ja kriittisin näistä viidestä gaps-mallin kuilusta on asiakkaan odotusten ja toteutuneen palvelun välinen asiakaskuilu (customer gap) muodostaen kuilumallin perustan. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat kulttuuriset tekijät, henkilökohtaiset tarpeet, suosittelut ja kuulopuheet yrityksestä, aikaisemmat kokemukset ja saatavilla oleva tieto. Kaikki organisaation strategiset päätökset tulisi perustua siihen, että odotusten ja toteutuneen palvelun muodostama ero saadaan kurottua kiinni ja pidettyä se kiinni. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 32-33.) Tämän työn kontekstissa tarkastellaan asiakkaalle luvattua arvoa eli arvolutausta, jonka tulisi toteutua asiakkaan näkökulmasta. Jotta asiakaskuilu voidaan kuroa umpeen, tulee tarkastella myös neljää muuta organisaation sisällä mahdollisesti

esiintyvää kuilua, joita kutsutaan palveluntarjoajan kuiluiksi (provider gap) (Zeithaml ym. 2009, 33).

Ensimmäinen palveluntarjoajan kuilu on ero asiakkaan odotusten ja asiakasymmärryksen välillä (the listening/knowledge gap) eli yritys ei ole tietoinen tai ei ole osannut tulkita, mitä asiakkaat oikeasti haluavat tai mitkä ovat heidän odotuksensa. Tämä voi johtua siitä, etteivät johtajat ole asiakkaiden kanssa tekemisissä, asiakasymmärrystä ei ole kerätty riittävästi tai asiakasrajapinnan työntekijöiden hiljainen tieto ei kulkeudu eteenpäin, jolloin kuilu kasvaa. (Zeithaml ym. 2009, 34.) Organisaation asiakasymmärryksen tasoa voi testata 5xmiiksi -menetelmällä ja mitä nopeammin vastaukset miksi-kysymyksiin loppuvat kesken, sitä enemmän ymmärrystä tulisi kerätä (Paasonen 2020).

Toinen kuilu (service design and standards gap/policy gap) on ero asiakaslähtöisten palvelukonseptien ja asiakasymmärryksen välillä. Organisaation haasteena voi olla asiakasodotusten muuttaminen toimiviksi palvelukonsepteiksi, jolloin palvelumuotoilu on välttämättöntä laadukkaan palvelun tarjoamiselle. (Zeithaml ym. 2009, 36-37.) Palvelumuotoilulla voidaan paljastaa yllättäviä asioita asiakaskokemuksesta. Mittausten mukaan asiakastytyväisyys voi olla hyvä, mutta asiakkaiden oikeisiin kokemuksiin syvemmin sukeltamalla havaitaan uusia tarpeita, joihin vastaamalla asiakaskokemusta voidaan parantaa. (Kaiku Helsinki 2019, 6-7.)

Kolmas kuilu on asiakaslähtöisten palvelukonseptien ja yrityksen todellisen palvelun välillä (service performance gap/delivery gap). Työntekijät eivät pysty toteuttamaan palvelukonseptia toimintamallien ja ohjeistusten mukaisesti esimerkiksi riittämättömän perehdytyksen tai koulutuksen takia. Yrityksen on panostettava järjestelmiin, prosesseihin, työntekijöiden opastukseen ja ohjeistukseen, jotta palvelu vastaa suunniteltua ja asetettuja standardeja. Myös työntekijät ja kumppanit tulisi valita asetettujen standardien pohjalta. (Zeithaml ym. 2009, 38-39.)

Postin muotoilujohtaja Juho Paasonen nostaa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta - Spotifyn podcastissa asiakaskeskeisyyden toteuttamisen organisaatioissa. Paasonen mukaan asiakaskeskeisyys ymmärretään nykyään hyvin, mutta yhteinen kieli ja työkalut puuttavat: mitä tarkoitetaan asiakkaalla, asiakaskokemuksella ja mitä tavoitellaan asiakasymmärryksellä. Nämä tulisi määritellä organisaation sisällä, jotta ne ovat näkyviä jokaiselle ja voidaan tehdä yhdessä parempaa liiketoimintaa. (Paasonen 2020.)

Neljäs palveluntarjoajan kuilu on viestintään liittyvä (communication gap) ja kuvastaa asiakaspalvelun ja asiakkaille suunnatun ulkoisen viestinnän välistä eroa. Jos asiakaspalvelijat eivät ymmärrä tai osaa viestiä asiakkaalle yrityksen antamia lupauksia, asiakaskokemus epäonnistuu. (Zeithaml ym. 2009, 42.)

4 SISÄISEN BRÄNDIVIESTINNÄN TOTEUTTAMINEN

4.1 Mitä sisäisellä brändiviestinnällä tarkoitetaan?

Tässä luvussa käsitellään, mitä sisäinen brändiviestintä tarkoittaa, mitä tekijöitä sitä toteuttaessa tulisi huomioida ja miten viestintä saadaan muuttumaan toiminnaksi. Lisäksi tuodaan esille sisäisen toimintakulttuurin olennainen vaikutus brändiviestintään, sen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Sisäinen brändiviestintä on työyhteisöviestintää, jolla tarkoitetaan koko organisaation työntekijöiden välistä viestintää eri kanavissa ja kasvotusten. Sisäinen viestintä voidaan jakaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä edustavaan viralliseen viestintään ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä voi olla etukäteen sovittuja palavereita ja organisaation määrittämässä kanavissa tapahtuvaa viestintää. Epävirallinen viestintä tapahtuu muun muassa kasvokkain ja digitaalisilla keskustelupalstoilla, käytävillä tai jopa ystävien kanssa keskustellessa. Virallinen viestintä on helposti yrityksen ohjaitavissa. Sen sijaan epäviralliseen viestintään vaikuttaminen on hidasta ja sitä voi edistää esimerkiksi yrityskulttuuria kehittämällä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Yritys joko sallii epäviralliset käytäväkeskustelut ja spekuloinnit työntekijöiden keskuudessa tai pyrkii kulttuuria ja sisäistä viestintää kehittämällä mahdollisimman avoimeen vuoropuheluun ja vähentämään kuulopuheiden leviämistä tarjoamalla aktiivisesti rehellistä ja ajantasaista informaatiota työntekijöilleen.

Työyhteisöviestinnällä on strateginen merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Työyhteisöviestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen ja yhteisöllisyyden muodostamiseen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Se perustuu dialogiin, jossa kuunnellaan erilaisia näkemyksiä ja odotuksia sekä samalla pyritään vaikuttamaan tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 53). Viestinnän perimmäisenä tavoitteena on usein saada viestin vastaanottaja toimimaan lähettäjän tarpeen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää viestin vastaanottajan näkökulmasta, mihin tarpeisiin lähettäjän tulisi keskittyä ja mitkä asiat vastaanottajaa motivoivat, jotta lähettäjän vaikuttamisen pyrkimykset onnistuvat. Viestintä ei ole looginen tai systemaattisesti etenevä prosessi, vaan siinä tapahtuu yllättäviäkin asioita, jotka tulisi huomioida jo viestintää suunniteltaessa. Vastaanottajan tuntemisella voidaan suunnitteluvaiheessa minimoida mahdollisia häiriöitä tai esteitä viestin vastaanottamisessa ja ymmärtämisessä.

Elina Piskonen, Katariina Tenhunen ja Salla Syrman pohtivat Kaiku Helsingin Hyppytunti -webinaarissa, kuinka tehdä työyhteisöviestinnästä toimivaa ja nostavat esiin tyypillisiä

työyhteisöviestinnän sudenkuoppia, joihin organisaatiot kompastuvat. Sisäiseen viestintään liitetään usein eri kanavat, joita pitkin viestitään, mutta työyhteisöviestintä on läsnä koko ajan päivittäisessä työssä. Yhtenä haasteena on viestinnän jalkautus osaksi arkea, jota käsitellään tässä työssä. Työyhteisöviestintää tulee ajatella kokonaisvaltaisesti sisäisenä asiakaskokemuksena, johon tulee panostaa samalla tavalla kuin ulkoiseen viestintään, koska se mitä tapahtuu yrityksen sisällä, näkyy myös ulos. Yhtenä sudenkuoppana nähdään sisäisen viestinnän mittaaminen ja sen vaikuttavuus. Kanavien ja tiedon määrän lisääminen ei tee viestinnästä tehokkaampaa, vaan sen sijaan tulee selvittää, mitä työntekijät arvostavat eli mitkä asiat ovat heille tärkeitä ja merkityksellisiä. Mittaaminen ja tutkiminen osoittaa työntekijälle, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. (Kaiku Helsinki 2020.)

Brändin rakentamisessa sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli (Malmelin & Hakala 2008, 173). Brändi kuvaa yhtä lailla yrityksen ja sen työntekijöiden välistä suhdetta kuin yrityksen suhdetta asiakkaisiinsa (King & Grace 2008, 360). Brändi ei kommunikoi vain ulkoisten asiakkaidensa kanssa, vaan brändin onnistumisen kannalta on tärkeää, että ulospäin viestityt arvot jaetaan myös niille henkilöille, jotka tuottavat brändin mukaista palvelua eli organisaation omalle henkilöstölle (Slade-Brooking 2016, 34). Brändiviestintää ei ole myöskään tarkoitettu muokkaamaan vain asiakkaiden käsityksiä organisaatiosta, vaan se mahdollistaa organisaation henkilöstön käsitysten muokkaamisen sisäisesti (King & Grace 2008, 360). Sisäisellä brändiviestinnällä voidaan konkretisoida ja antaa asioille uusia merkityksiä olennaisen sisällön kautta.

Työntekijöille suunnatut sisäiset brändiviestit parantavat asiakaspalvelun laatua ja tuovat brändin eläväksi osaksi työntekijöiden arkea sitouttaen henkilöstöä brändiin yrityksen sisällä (King & Grace 2008, 358). Sisäinen brändin johtaminen ja brändiviestintä on tunnistettu keinoksi luoda yhteys työntekijöiden tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä (King & Grace 2008, 370).

Yrityksen työntekijöillä on hiljaista tietoa, työvuosien aikana kerrytettyä taitoa ja kokemusta, mikä tuo merkittävää arvoa ja henkistä pääomaa organisaatiolle. Jotta henkilöstö voi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, organisaation on tuettava henkistä pääomaa läpinäkyvällä ja tehokkaalla viestinnällä. (King & Grace 2008, 359.) Työntekijät tarvitsevat työtään varten punaisen langan ollakseen johdonmukaisia asiakkaiden ja organisaation odotusten edessä. Sisäisessä brändiviestinnässä brändin arvot selkiytetään ja käytännöt sekä käyttäytymismallit määritellään, mikä antaa selkeän suunnan kaikelle toiminnalle. Organisaatioon viestityt ja selkeästi asetetut tavoitteet toimivat yrityksen kilpailukyvyksen perustana. (King & Grace 2008, 360-361.)

Brändiviestintää tulisi hyödyntää inspiroitumisen ja merkityksellisen muutoksen keinona (Kompella 2014, 208). Usein työntekijöille välitettävät tiedot ovat kuitenkin riittämättömiä innostamaan, pitämään yllä kiinnostusta tai motivoimaan työntekijöitä brändiin (King & Grace 2008, 366). Vahvan brändin ja palvelun laadun saavuttaminen edellyttää työntekijöiden kykyä vastata asiakkaiden odotuksiin ja brändin lupauksen toteuttamiseen. Ilman tarkoituksenmukaista tietoa ja brändin sisäistämistä työntekijät eivät pysty muuttamaan brändin visiota todellisuudeksi ja lunastamaan brändin antamia lupauksia. Tällöin työntekijöiden kyky tarjota asianmukainen asiakaskokemus on epätodennäköistä ja myös ulkoinen brändin rakentaminen todennäköisesti ontuu. (King & Grace 2008, 360.)

4.2 Sisäisen brändiviestinnän elementit

Sisäinen brändistrategia

Organisaation sisäistä brändiviestintää voidaan tehdä tehokkaimmin sisäisellä viestintästrategialla, joka vahvistaa brändin arvolupauksia. Brändistrategian keskeisten näkökulmien jakaminen työntekijöiden kanssa auttaa työntekijöitä sitoutumaan brändilinjauksiin. (Slade-Brooking 2016, 34.)

Sen sijaan, että työntekijöille vain kerrotaan brändistä, työntekijöiden tulisi oppia, miten he voivat hyödyntää brändiä osana omaa työtään. Tämä siirtää suunnan pois puhumisesta itse toimintaan. (Kompella 2014, 208.) Ymmärrys välittyy parhaiten systemaattisella viestinnällä konkreettisilla esimerkeillä (Tuulaniemi 2011, 29).

Visuaalinen viestintä

Visuaalisella viestinnällä on oma roolinsa organisaation sisäisessä brändiviestinnässä sisäisen intranetin ja muiden sisäisten kanavien, Powerpoint esityspohjien, brändivideoiden, uutiskirjeiden ja etenkin brändiohjeistojen kautta (Slade-Brooking 2016, 34). Visuaaliset materiaalit helpottavat vaikeasti hahmotettavien asioiden ymmärtämistä ja auttavat konkretisoimaan brändiä osaksi työtä.

Johtajuus

Organisaatioissa viestitään jatkuvasti uusista toimenpiteistä ja linjauksista. Arki on kiihkeästä, jolloin työntekijät jäävät odottamaan esimiehensä ohjeistusta siitä, mitkä niistä tulee ottaa käyttöön ja miten ne tulee priorisoida. Jos organisaation johtajat ja oma esimies näyttävät omaksuneen uuden idean ja viestivät siitä innokkaasti eteenpäin, työntekijät ymmärtävät, että siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Kompella 2014, 207.)

Sisäisessä brändiviestinnässä johtajat ovat merkittävässä roolissa asettamalla prioriteetit sekä linkittämällä brändin selkeästi liiketoimintastrategiaan. Työntekijöiden sitouttaminen brändiin ei tapahdu käskyjen kautta, vaan johtajien on omaksuttava transformatiivinen johtaminen tuomalla esille oma henkilökohtainen ajattelutavan muutos ja sitoutuminen brändiin. (Kompella 2014, 207.)

Esimiesviestintä

Lähiesimies on linkki oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Esimies viestii matriisissa pysty- sekä vaakasuoraan ja toimii lähellä tiimiään, jolloin häneltä odotetaan jopa enemmän vuorovaikutusta ja informaatiota kuin omilta kollegoilta. Esimies kohtaa alaisensa työntekijälle merkittävässä tilanteissa, kuten rekrytoinnissa ja perehdytyksessä, tavoite- ja kehittymiskeskusteluissa, muutostilanteissa, tiimipalavereissa ja työntekijän omien henkilökohtaisten asioiden ilmetessä. (Juholin 2009, 162.) Esimiehen tapa kommunikoida on tärkeä tekijä yhteisön ilmapiirin luomisessa, työntekijöiden innostamisessa ja organisaatioon sekä brändiin sitouttamisessa (Juholin 2009, 164).

Osallistaminen ja koulutukset

Vaikka johtajien aktiivinen osallistuminen on elintärkeää brändin herättämiseksi osaksi organisaation toimintaa etenkin strategisella tasolla, se ei yksinään riitä. Brändillä ei ole syvempää merkitystä, jos sitä rakennetaan vain ylemmän johdon tasolla. Brändin rakentaminen tulisi olla mahdollista matriisissa: eri liiketoimintayksiköissä, toiminta-alueilla ja toimipisteissä. (Kompella 2014, 208.)

Osallistaminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana määrittelemässä brändiä ja miten brändin elementit näkyvät eri palvelutuokioissa ja kontaktipisteissä (Tuulaniemi 2011, 29). Osallistamisessa haasteena on se, että ihmiset osallistuvat työpajoihin ja jakavat ideoitaan, mutta varsinainen implementointi ei toteudu. On tärkeää, että hylätyistä ja kehitettävistä ideoista viestitään organisaatioon nopeasti ja perusteellisesti. Eteneviin asioihin tulisi saada johdon tasolta myös vaadittavat resurssit. Yksi tapa varmistaa tehokas toteutus on valita jokaisesta osallistamisen vaiheesta yksi henkilö mukaan kehitystiimiin, jotta he kommunikoivat edistymisestä eteenpäin kollegoilleen sekä jakavat käytäntöjä yli organisaatorajojen. (Kompella 2014, 209.) Kun työntekijät saavat olla mukana kehittämässä, he ovat paljon motivoituneempia toteuttamaan haluttua toimintatapaa tai linjausta. Tämä luo luottamuksen ilmapiiriin ja tuo parhaimmassa tapauksessa uudenlaisen inspiraatioallan organisaatioon. (Hiltunen 2012, 236-237.)

Työntekijät brändilähettiläinä

Työntekijät voivat itse vaikuttaa suoraan brändin esille tuomiseen. Slade-Brooking (2016, 34) nostaa esille yritysesimerkkinä Nokian, jonka vapaaehtoisia työntekijöitä on valjastettu brändilähettiläiksi. Yrityksen kannattaa panostaa siihen, että työntekijät toisivat brändiä näkyväksi sekä työpaikalla, että laajemmin esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Työntekijät ovat nykyään entistä avoimempia omasta työstään organisaation ulkopuolelle, ja mitä useampi työntekijä kokee brändin osana omaa identiteettiään organisaation työntekijänä, sitä vahvempi brändipääomasta kasvaa. (Slade-Brooking 2016, 34.)

Sosiaalinen media tuo yritykset julkisen keskustelun kohteeksi ja yrityksen työntekijöiden kautta kulttuuri ja ilmapiiri välittyvät nopeasti laajalle yleisölle. Tällöin on tärkeää, että työntekijät todella arvostavat yritystä ja ovat ylpeitä edustamastaan brändistä, jolloin he säilyttävät viesteissään positiivisen sävyn. Ihmiset eivät myöskään toista yrityksen sanomaa sellaisenaan, jos eivät usko siihen, jolloin työntekijöiden tulisi olla aidosti kiinnostuneita siitä, mitä työtä tekevät ja missä sitä tekevät. Innostuksen aikaansaaminen on viestintä- ja brändijohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Malmelin & Hakala 2008, 168-170.)

Rekrytointi ja perehdytysmateriaalit

Rekrytointiprosessi ja uuteen työhön perehdytys on ensimmäinen ikkuna organisaatiokulttuuriin ja yhteisöön. Perehdytyksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja tuoda esiin, mitkä ovat sen tavoitteet ja mikä on uuden, juuri rekrytoidun henkilön osuus tässä kokonaisuudessa. Lisäksi perehdytyksen tavoitteena on yhteisöllisyyden luominen. (Malmelin & Hakala 2008, 63.) Taloon vastikään tullut työntekijä on vastaanottavaisimmassa tilassa uudelle ja saattaa kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja käytäntöjä, josta voi olla paljon hyötyä organisaatiolle (Juholin 2009, 46).

4.2.1 Tehokas viestintä

Nykytyöelämän työntekijät ovat kyllästettyjä eri viestintäkanavista pursuavalla jatkuvalla informaatiolla. Usein intranet toimii sisäisenä pääviestintäkanavana, mutta artikkeleiden tai uutisten näyttökerrat jäävät satoihin, vaikka työntekijöitä olisi tuhansia. Yrityksellä saattaa olla intranetin lisäksi käytössä monia muita sisäisiä viestintäkanavia, työntekijöillä kollegoiden kesken omia keskusteluryhmiä ja perheenjäsenten sekä ystävien kesken työhön liittymätöntä keskustelua. Sähköposti ja puhelin laulavat asiakastapaamisten ja palaverien rinnalla ja tauoilla vilkaistaan omat sosiaalisen median kanavat sekä uusimmat uutiset digilehdistä. Työhön liittyvä tärkeä tieto ei aina suodatu massasta ja jää matkan varrelle. Haasteena siis on, miten viesti saadaan perille, henkilö sisäistämään se ja muuttamaan viestin lopulta toiminnaksi.

Tehokkaan viestinnän tehtävänä on auttaa työntekijää ymmärtämään, mikä tarjotusta tiedosta on oleellista ja huomionarvoista. Jos työntekijän tulee käyttää kallista työaikaansa löytääkseen ja tulkitakseen tietoa, huomattava työpanos menetetään. Siksi organisaation tulee olla proaktiivinen tiedon tuottamisessa, tarjoamisessa ja sen arvioimisessa. (Luukka 2019, 336.) Tiedon arvoa voidaan siis mitata siinä, miten hyödyllisenä viestin vastaanottaja sen näkee ja kokee aiheuttamatta infoähkyä tai ahdistusta.

Työyhteisöviestintää tehdään usein enemmän organisaation lähtökohdista ilman, että mietitään vastaanottajan, työntekijän tarpeita, joihin viestin tulisi vastata. Viestintä näyttäytyy vastaanottajalle aina kontekstista riippuen ja tulisi muistaa, että työntekijä on ennen kaikkea ihminen, joka käsittelee asioita omien tunteiden, tarpeiden ja kokemusten kautta. Myös Phil Erwin (2005, 124-125) toteaa, etteivät ihmiset ole vain passiivisia vastaanottajia, vaan valikoivat saamiaan viestejä tyydyttääkseen henkilökohtaisia tarpeitaan. Viesti tulee huomatuksi, jos se palvelee itselle tärkeää tarvetta. Jotta viestintä toimisi mahdollisimman tehokkaasti, kanava on valittava viestin ja vastaanottajan ominaisuuksiin perustuen. Viestintäkanavan kohdalla tulisi hyödyntää sen ominaispiirteitä osana viestiä. Esimerkiksi kasvokkain tapahtuva viestintä on voimakkainta, koska viesti voidaan tuoda esille joustavasti vastaväitteet huomioiden.

Viestinnässä tulee huomioida ihmisten erilaisuus, sillä ihmiset etsivät ja sisäistävät informaatiota eri aisteilla. Yksi on visuaalinen ja haluaa nähdä kerrottavat asiat kuvina tai videoina, toinen muistaa kuulleensa asian jostain ja kolmas haluaa rauhassa lukemalla tutustua aiheeseen.

Viestinnän on siis oltava monimuotoista: mitä useammasta kanavasta viesti tulee, sitä parempi. Viestin tulee kuitenkin olla samansuuntaista ja kohdennettua, koska sillä on merkitystä, miten asiat sanotaan ja kenelle. (Luukka 2019, 336-338.)

Jotta viestintä voi vaikuttaa, sen tulee olla kiinnostavaa, ja ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, mistä on heille hyötyä. On tehtävä sellaista viestintää, johon työntekijät omassa arjessaan törmäävät. (Kaiku Helsinki 2019, 7; 9.) Viestijät eivät voi itse päättää, mitä tietoa viestin kohde tarvitsee ja mitä pitkin sen vastaanottaa, jolloin on lähdettävä tutkimaan, mistä viestin kohderyhmä aidosti hyötyy ja mitkä kanavat mahtuvat heidän arkeensa (Kaiku Helsinki 2019, 8). Tällöin muotoiluajattelu ja sen menetelmät astuvat kuvaan. Muotoiluajatteluun pureudutaan lisää seuraavassa luvussa.

Vaikuttavaa ja tehokasta viestintää voidaan tehdä myös tarinallisuuden keinoin. Esimerkiksi OP:lla jokainen työntekijä on ainakin jossain yhteydessä kuullut OP:n syntytarinasta ja yrityksen historiasta, vaikka näitä ei ulkoa muistaisi.

Viestinnän tehokkuudesta voi olla montaa mieltä ja vaikka ottaisi kaiken huomioon, vastuu on aina myös vastaanottajalla (Luukka 2019, 338). Tehokas brändiviestintä edellyttää ymmärtämistä, sisäistämistä, motivoitumista ja sitouttamista ja muuttamista toiminnaksi, jota ei hoideta ainoastaan yksipuolisella viestinnällä (Hiltunen 2012, 236-237). Kehittämisen tulee olla jokaisen vastuulla osana arkea ja koko työyhteisön asia, (Kaiku Helsinki 2020) sillä hyvästäkin linjauksesta tai uudesta toimintatavasta ei ole etua, jos se ei muutu toiminnaksi.

4.2.2 Työntekijä brändiviestin vastaanottajasta toimijaksi

Synergian luomista työntekijän ja organisaation välille pidetään tärkeänä, jotta työntekijä ei vain kykene, vaan on myös motivoitunut vastaamaan brändin lupauksiin. On siis selvittävä, mikä vahvistaa työntekijän tarpeita ja halua toimia motivoituneesti. (King & Grace 2008, 369.)

Martelan ja Jarenkon (2015, 56) mukaan ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta: vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Nämä neljä peruspilaria ovat välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnille ja kehitymiselle niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Psykologisten perustarpeiden täyttämisen jälkeen työntekijöiden motivaatiota voidaan lähteä tarkastelemaan laajemmin.

Motivaatio on ihmisen toimintaan vaikuttavien motiivien kokonaisuus ja sitä voidaan käsitellä toimintaa synnyttävien asioiden sekä sen voimakkuuden näkökulmasta. Ulkoisessa motivaatiossa innostumme jostain ulkoisesta, tekemisestä irrallaan olevasta asiasta ja sisäisessä motivaation vallitessa ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia, arvokkaitakin tuntuja asioita. Tekemisen ollessa linjassa oman arvomaailman kanssa, se koetaan tärkeäksi. Ulkoisen motivaation synnyttävä tekeminen saattaa tuntua pakolta, kun taas sisäisen motivaation ansioista työ voi antaa energiaa. (Luukka 2019, 143-144.)

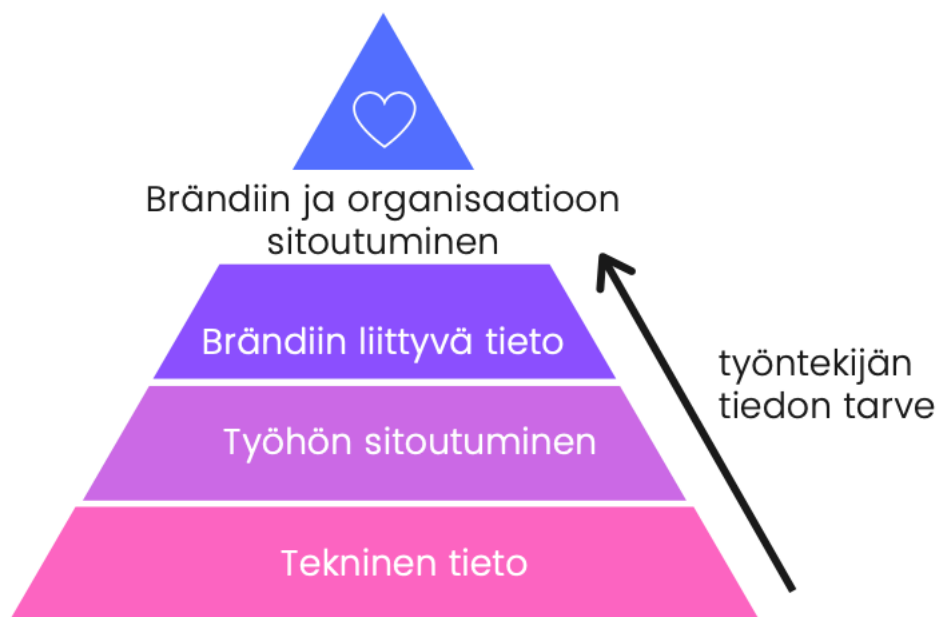
Harvoin työ on pelkästään sisäistä motivaatiota ruokkivaa, mutta voidakseen hyvin ja onnistuakseen työssä ihmisen sisäistä ja ulkoista motivaatiota ruokkivat työtehtävät on oltava tasapainossa. Sisäistä motivaatiota voi hakea myös työn ulkopuolelta esimerkiksi omista harrastuksista, jolloin se täydentää merkityksen kokemusten tarvetta.

Merkityksen tunne yhtenä työntekijän voimavarana vaikuttaa työssä viihtymiseen, työtyytyväisyyteen ja välillisesti esimerkiksi sairauspoissaoloihin, asiakaskokemukseen ja lopulta uusien asiakkaiden ja nykyisten asiakkaiden kautta yrityksen tulokseen. Omien päämäärien ja arvomaailman sekä organisaation toimintatapojen ja tavoitteiden yhteneväisyys vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen. (Kuusela 2015, 126.)

On tärkeää tunnistaa yksittäisten henkilöiden sitoutuneisuus yritykseen sekä tarjota työntekijöille sellainen työympäristö, johon työntekijät haluavat jäädä. Organisaatiot, jotka toteuttavat työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria, pystyvät paremmin vaikuttamaan positiivisesti asiakaskokemukseen, sillä keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista on työntekijäkokemuksen hallinta organisaatiossa. (King & Grace 2008, 359-360).

Sartainin ja Schumanin (2006) mukaan työntekijöiden on ymmärrettävä organisaation liiketoiminnan tarkoitus, jotta he pystyvät toiminnallaan tukemaan asiakasstrategiaa ja samalla tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Työntekijän tulisi osata kertoa, mitä tarjottavaa yrityksellä on asiakkailleen, miksi yritys on olemassa ja miten yritys luo suhteen asiakkaisiinsa. (King & Grace 2008, 368-369.)

Jotta asiakaspalvelijat ymmärtävät roolinsa brändin rakentajina, heille tulisi kirkastaa niin yrityksen arvot, tavoitteet, palvelulupaukset kuin tutkitut asiakasodotuksetkin. Vain yhteisellä ymmärryksellä ja samojen arvojen jakamisella saavutetaan yhteinen käsitys brändin sisällöistä, sitoudutaan brändiin ja osataan hyödyntää brändiä eri palvelutilanteissa. (Tuulaniemi 2011, 29.)



Kuvio 8. Tiedon vaikutus työntekijän brändisitoutuneisuuteen (mukaillen King & Grace 2008, 370)

Kuviossa 8 kuvataan työntekijöille välitetyn tiedon vaikutusta brändisitoutuneisuuteen. Pyramidin pohjalla oleva tekninen tai asianmukainen operatiivinen tieto auttaa suoriutumaan työhön liittyvistä tehtävistä. Työntekijät, joilla on pääsy operatiiviseen tietoon, sitoutuvat

omaan työhönsä. Sen sijaan tutkimustulosten perusteella työntekijät, joille tarjotaan myös brändiin liittyvää tietoa, siirtyvät pyramidin huipuille ja luovat vahvan yhteyden brändiin sekä sitoutuvat oman työnsä lisäksi organisaatioon. Se missä määrin organisaatio tukee tätä viestintää, sanelee organisaation menestyksen ja vahvan brändin. (King & Grace 2008, 370.)

Motivoidakseen työntekijöitä brändiin, organisaatioiden tulisi viestiä myös henkilökohtaisista ja välittömistä tavoitteista eli nostaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Brändin ja työntekijän yhteys katoaa, jos työntekijä ei ymmärrä, miten tavoite hyödyttää häntä itseään. (King & Grace 2008, 368.) Viestintää tehdään ihmisille, jolloin sen tulisi koskettaa ja tuntua jossain, jotta se johtaa toimintaan. Työn tutkimusosuuden luotaintutkimuksen vastauksissa tuotiin esille, että asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle tulisi välittyä tunne, että hänestä oikeasti välitetään. Saman tulisi tapahtua sisäistä viestintää toteutettaessa. Kuten brändin luodessa emotionaalisen yhteyden asiakkaisiinsa, sen tulisi tehdä samoihin ominaisuuksiin pohjautuvia yhteyksiä yrityksen työntekijöihin (King & Grace 2008, 369).

Jos työntekijää haluaa rohkaista tiettyyn käyttäytymiseen tai toimintaan, tee siitä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikealla ajoituksella: (Halpern 2020.)

- Yksinkertaista viestit, herätä huomiota kuvilla, väreillä ja personoinnilla.
- Hyödynnä sosiaalista painetta ja osoita, että monet ihmiset käyttäytyvät halutulla tavalla.
- Hyödynnä verkostojen tehoa mahdollistaen kollektiivisen toiminnan, tarjoa tukea sekä kannusta ilmaisemaan sitoutumista.
- Pyydä toimimaan, kun ihminen on vastaanottavaisimmassa tilanteessa. Eri aikoina tehdyillä pyynnöillä voi olla erilainen menestystaso. Käyttäytymistä on yleensä helpompi muuttaa, kun rutiineja on jo häiritty.

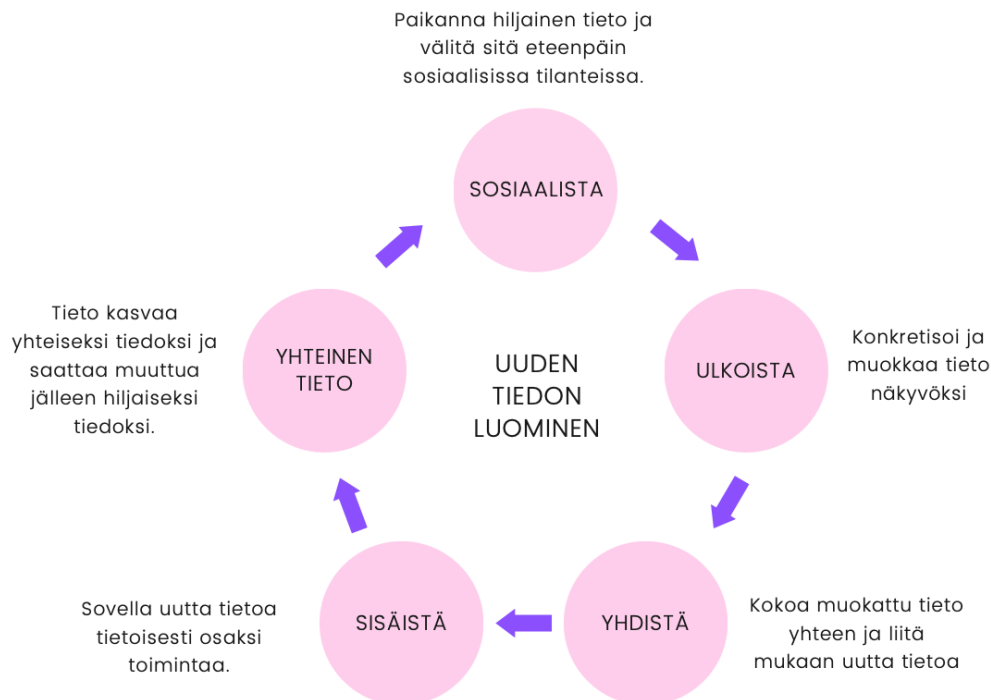
4.2.3 Hiljaisen tiedon valjastaminen kollektiiviseksi vuorovaikutukseksi

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja hiljaisen tiedon olemassa olon suora yhteys yrityksen liiketoimintaan ja sen tavoitteiden saavuttamiseen on erityisen tärkeä tiedostaa ja harjoittamalla usein aliarvostettu teema organisaatioissa.

Hiljainen tieto koostuu käytetyistä toimintatavoista, mutta myös ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Hyvänä esimerkkinä hiljaisesta tiedosta ovat rutiinit, jotka jäävät helposti piiloon, ellei niitä tietoisesti käsitellä. (Kuusela 2015, 127.) Käyttäjätietoa ja tässä opinnäytetyön kontekstissa kerättävää työntekijäymmärrystä voidaan pitää hiljaisena tietona.

Muotoiluajattelun keinoin hiljainen tieto eli omat kokemukset ja merkitykset saadaan näkyväksi muille ja osaksi yhteistä toimintaa (Miettinen 2016, 63).

Hiljaisen tiedon valjastamisen kollektiiviseksi vuorovaikutukseksi voi tehdä uuden tiedon luomisen prosessin eli sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. Uuden tiedon luomisen vaiheet kuvataan kuviossa 9.



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon muuttaminen yhteiseksi tiedoksi (mukaiillen Kuusela 2015, 60)

Sosiaalistaminen eli hiljaisen tiedon välittäminen eteenpäin vaatii vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä sosiaalisissa tilanteissa. Ulkoistamisessa käytännön tilanteet kuvataan tai mallinnetaan näkyväksi ja konkreettiseksi, jolloin tieto on kaikkien omaksuttavissa. Yhdistämisvaiheessa jaettu ja omaksuttu tieto kootaan yhteen kattavaksi kokonaisuudeksi uuden tiedon valossa ja sisäistämässä sitä sovelletaan tietoisesti käytäntöön. Hiljainen tieto kasvaa yhteiseksi tiedoksi yksilöiden kautta tiimeihin, tiimeistä ryhmiin ja ryhmistä muille organisaatiotasoille muuttuen ajan kuluessa jälleen hiljaiseksi tiedoksi, mikäli sitä ei esimerkiksi dokumentoida. (Kuusela 2015, 59.) Samaa prosessia voidaan hyödyntää sisäistä brändiviestintää kehittäessä.

4.3 Brändiorientoitunut organisaatiokulttuuri

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee sosiaalinen voima vaikuttaen työntekijöihin tunteiden, normien ja oman työn tai henkilökohtaisen arvostuksen kautta. Se ohjaa myös kaikkea tekemistä ja annettuja yhteisiä tavoitteita. Sosiaalinen voima eli organisaation kulttuuri erottaa yrityksen muista yrityksistä ja yhdistää ihmiset sen sisällä. (Kuusela 2015, 9-10.)

Organisaation perustehtävä vaikuttaa kulttuurin muodostumiseen ja kulttuuri puolestaan sen toteutumiseen (Kuusela 2015, 10). Organisaatiokulttuuri on kiinteä osa yrityksen missiota, visiota, strategiaa, brändiä, rooleja ja toimintamalleja, jolloin sitä tulisi tarkastella aina osana muuta kokonaisuutta (Kuusela 2015, 30). Esimerkiksi hyvällä strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen toteutumista: organisaatiossa ei puhuta yhteistä kieltä tai samoja asioita ei pidetä tärkeinä onnistumisen kannalta (Kuusela 2015, 15-16). Samaa voidaan ajatella puhuttaessa yrityksen brändin rakentamisesta: työntekijät eivät toteuta toiminnallaan brändiä, jos organisaatiokulttuuri ei tue tai mahdollista brändin mukaista toimintaa.

Idris Mooteen (2013, 52) mukaan brändi on yhtä kuin organisaation kulttuuri ja brändiorientoitunut organisaatio haluaa olla erilainen kuin muut. Gromarkin ja Melinin (2005) mukaan ”mitä enemmän brändiorientoituneempi yritys on, sitä kannattavampi se on” (Kompella 2014, 201). Menestyksen salaisuutena on brändin integroituminen organisaation strategiaan edellyttäen sitä, että brändin merkitys tunnistetaan viestinnän lisäksi koko liiketoiminnassa ja siitä tulee organisaatiota yhdistävä tekijä, joka luo painopisteet muun muassa liiketoiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle (Kompella 2014, 201).

Sen sijaan, että brändi tunnistettaisiin koko organisaation voimavarana, useat organisaatiot toimivat vesiputousmallin mukaan ja brändin kehittäminen nähdään vain ylimmän johdon tehtävänä (Kompella 2014, 202). Vesiputousmallissa tieto tulee ylhäältä valuen alas intranetin ja muiden sisäisten viestintäkanavien tai esimiesten kautta henkilöstölle, jolloin brändilinjausten ja -ohjeistojen merkitystä omassa työssä ei ehkä omaksuta osaksi omaa päivittäistä työtä. Syynä vesiputousmalliin on se, että organisaation työntekijöiden osallistaminen brändin rakentamiseen koetaan hitaana, jolloin vesiputousmalli on helpompi ja nopeampi toteuttaa (Kompella 2014, 202).

Sisäinen brändiviestintä usein kehottaa työntekijän toimimaan tietyllä tavalla ja johtajien innostaessa työntekijöitä sekä näyttämällä omaa esimerkkiään, he usein yrittävät myydä työntekijöille oikeaa toimintatapaa ja ideaa, josta ei kiinnostuta. Kiinnostuksen puutetta yritetään paikata ohjeistoilla, videoilla ja muilla keinoilla. Vaikka johto kuvittelee tuntevansa työntekijänsä, näkemykset harvoin heijastavat todellisuutta, sillä heiltä voi puuttua käsitystä työn päivittäisistä haasteista ja esteistä. (Kompella 2014, 201-202.)

Kirjassa ”The definitive book of branding” puhutaan sisäisen brändäyksen ja brändin johtamisen rinnalla ”living the brand” -termistä, jossa työntekijät vahvistavat toiminnallaan brändiä vapaaehtoisesti (Kompella 2014, 201). Vapaasti suomennettuna voidaan puhua brändin hengittämisestä. Brändiä hengittäessä työntekijät ovat sitoutuneita brändiin ja jakavat brändin kanssa yhteneväiset arvot (Kompella 2014, 201). Esimiehet voivat edistää

sitoutumista, jos brändistä saadaan aikaan raamit, jotka tukevat työntekijöitä ja heidän toiveitaan ja toimintaa (Kompella 2014, 212).

Brändiorientoituneesta organisaatiokulttuurista Living the brand -kulttuuriin on pitkä matka ja muutosprosessissa on mentävä strategiaa pidemmälle. Siihen on sisällytettävä koko organisaation johtaminen, organisaatiokulttuuri, HR, rakenne ja resurssit. (Kompella 2014, 202.) Living the brand -kulttuuri ei ole enää vain bränditiimin vastuulla, vaan liiketoiminnan strategiaa tukeva, työntekijöitä sitouttava ja koko organisaation yhteinen konsepti, jolla pyritään pääsemään eroon silloista (Kompella 2014, 212). Brändin arvot, identiteetti ja visiot ohjaavat toimintaa ja HR:ssä tulisi miettiä näiden merkitystä koko henkilöstön kannalta. Markkinoinnissa tulisi siirtyä tuotteiden tai palveluiden mainonnan sijaan koko toiminnan kattavaan brändiajatteluun. (Malmelin & Hakala 2008, 48.)

Living the brand -lähestymistapa muuttaa myös brändijohdon roolin, jonka tehtävänä on tuoda näkemystä ja luovuutta organisaatioon ulkopuolelta, yhdistää ihmisiä eri osastoilla ja toimipisteissä, jakaa parhaat käytännöt eteenpäin sekä varmistaa, että brändi- ja liiketoimintastrategiat ovat sidoksissa toisiinsa (Kompella 2014, 212).

Kuviossa 10 on avattu Kevin J. Walkerin lanseeraama ”A brand is a promise kept” -toteamus, jolloin brändin vahvistaminen ja arvolupauksesta viestiminen sekä sen toteuttaminen tapahtuu systemaattisesti organisaation sisällä ollen jokaisen osaston ja yksikön tehtävä.



Kuvio 10. Brändi on lupaus toteutuneesta arvosta (mukaillen Walker 2020)

5 MUOTOILUAJATTELUN HYÖDYNTÄMINEN KEHITTÄMISESSÄ

Muotoiluajattelulle ei ole vain yhtä määritelmää ja näen sen itse sekä ajattelutapana että kehittämisen toimintamallina. Satu Miettisen (2014, 10) mukaan muotoiluajattelu on ratkaisukeskeistä toimintaa ja yrityksen kykyä tuoda uusia ulottuvuuksia ja keinoja liiketoiminnan kehittämiseen luovasti ja proaktiivisesti. Muotoiluajattelua hyödyntämällä voidaan tehdä kehitystyötä yli organisaatorajojen ja keksiä uusia tapoja tuottaa arvoa ja arvoverkostoja, sopeuttaa toimintaa muutokseen sekä ennakoida mahdollista muutosta (Miettinen 2014, 10; 12). Toimialamurroksessa uudet innovaatiot korostuvat ja kuten vuonna 2020 olemme huomanneet, muutokseen sopeutuminen on tullut monelle yritykselle eteen, jolloin muotoiluajattelun rooli osana kehittämistä tulee varmasti kasvamaan.

Muotoiluajattelussa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta ja kootaan eri sidosryhmiä yhteisen prosessin äärelle, jonka lopputuloksena voi olla konsepti tai toimintamallin kuvaus, joka saadaan aikaan käyttämällä muotoilun luovia työkaluja (Miettinen 2014, 10). Muotoilijalla on tässä prosessissa tärkeä rooli monialaisten henkilöiden sitouttamisessa kehittämiseen ja päätöksentekoon. Kehittämiprojektia vetävän muotoilijan tehtävänä ei ole keksiä itse uusia ratkaisuja, vaan johtaa prosessia mahdollistamalla ideoinnin, konseptoinnin ja prototypoinnin. Muotoilija tarjoaa sopivat menetelmät, joilla asiantuntijajoukko saa tuotettua uutta sisältöä ja ratkaisuja, ja tekee tavoitteista ja eri muotoilun prosessin vaiheista näkyviä. (Miettinen 2014, 10; 13-14.)

Muotoiluajattelussa keskeisintä on tunnistaa ensin oikea ongelma, johon lähdetään muotoilun menetelmillä etsimään ratkaisuja. Futuricea ja heidän tapahtumissa jakamiaan tarroja lainaten ”love the problem, not the solution”. Päivittäisessä työssä mennään kuitenkin yleensä suoraan ideoihin ja ratkaisuihin, vaikka olisi tärkeää pohtia ja selvittää rauhassa, mitä tavoitetta olemme ratkaisemassa, miten se liittyy yrityksen strategiaan ja miten mahdollinen ratkaisu suunnitellaan kohderyhmän näkökulmaa palvelevaksi, heidän tarpeensa täyttäväksi ja kiinnostavaksi.

Don Normanin mukaan muotoiluajattelussa astutaan askel taaksepäin ilmiselvän ongelman edessä ja katsotaan sitä kriittisesti uudelleen. Oikean ongelman löytäminen vaatii systeemistä, kokonaisvaltaista ajattelua, sillä jokainen ongelma on osa isompaa kokonaisuutta ja paras ratkaisu vaatii todennäköisesti koko systeemin tarkastelua. (IDEO 2020.)

Ihmiskeskeisyys ja ihmisläheisyys on muotoiluajattelun ydintä. Kuten edellisessä luvussa viestinnän toteuttamisen kohdalla tuotiin esille, on tärkeää pohtia, miten ihmiset saadaan innostumaan ja aidosti toteuttamaan viestinnän kohteena olevaa ratkaisua, jolloin kohderyhmäymmärryksen kerääminen on olennaista. Faktaan perustuvilla näkemyksillä ja

löydöksillä voidaan myöhemmin johdolle järkevämmiin perustella, miten ratkaisuun on päädytty tai miksi tiettyjä ideoita on hylätty matkan varrelle.

Sisäistä toimintaa kehitettäessä muotoiluajattelulla pysytään tuomaan työntekijät ja omat kollegat kehittämisen keskiöön, jolloin suunnittelusta voidaan luoda merkityksellistä sitä toteuttaville henkilöille. Ottamalla kehittämisen kohderyhmä mukaan suunnitteluun, pohditaan yhdessä, miten ratkaisu konkreettisesti hyödyttää ja mitä siinä tulee ottaa huomioon.

Kehittämismenettelyihin saadaan varmuutta, kun ratkaisua kehitetään sen käyttäjien näkökulmasta ja ymmärretään hyvissä ajoin tarpeet, konteksti ja motiivit. Kun suunnittelua tehdään nopeissa sprinteissä ja validoidaan syntyviä aiheita kesken prosessin, pystytään luomaan arvoa jo kehittämisen aikana. (Miettinen 2014, 13.)

Muotoilun menetelmillä saadaan aikaan yhteinen ymmärrys ja tuotua asiakaskokemuksen kuitut esille, esimerkiksi asiakaspolun (customer journey) avulla. Usein organisaation sisällä pystytään kertomaan organisaation prosesseista ja mitä niiden eri vaiheissa tapahtuu, mutta ei osata kertoa, mitä asiakkaat ajattelevat tietyssä kohtaa prosessia. Visualisoinnilla ja polun kriittisten kontaktipisteiden tunnistamisen avulla voidaan luoda yhteistä kieltä ja ymmärrystä. Postin kohdalla asiakasymmärryksen tulisi tarkoittaa sitä, että tiedetään, mitä asiakas ajattelee, kun noutaa postista pakettia. (Paasonen 2020.)

Juho Paasonen nostaa esille myös konkretian: mitä enemmän löydetään yksittäisiä pisteitä, joissa asiakasymmärrys jää uupumaan, sitä nopeammin muotoiluajattelun hyödyntäminen organisaatiossa lähtee leviämään (Paasonen 2020).

OP Ryhmässä muotoiluajattelua hyödynnetään laajasti, sillä talossa on Suomen suurin in-house -muotoilutoimisto ja tavoitteena on, että asiakaslähtöinen muotoiluajattelu olisi läsnä kaikkien työssä (OP Ryhmä e). OP:n muotoilijat ovat mukana monissa eri asiakasprojekteissa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Tässä kehittämistyössä haluttiin tuoda esille muotoiluajattelun soveltuvuus palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämisen lisäksi OP:n sisäisen viestinnän kehittämiseen ja tuoda muotoilun menetelmiä viestinnän suunnittelun ja toteuttamisen avuksi OP:n bränditiimiläisille.

6 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

6.1 Kehittämispöcessin kuvaus

Luvussa kuusi kuvataan työn kehittämispöcessi sen eri vaiheiden kautta. Kehittämispöcessissä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, joiden tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja aikaisemmin havaitsemattomia merkityksiä brändille sekä suunnata kehittäminen parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16; 105). Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tarkkaan valitun kohderyhmän todellista toimintaa ja kehittämispöcessin tekijä tekee saadusta aineistosta omia perusteltuja tulkintoja (Ojasalo ym. 2018, 105).

Opinnäytetyössä hyödynnetään muotoiluajattelua (design thinking) kehittämispöcessiä eteenpäin vievänä voimana mahdollistaen luovan ajattelun ja iteratiivisen kehittämisen. Työn pöcessi pohjautuu Design Councilin vuonna 2004 luomaan tuplatimanttimalliin (double diamond), joka on kuvattu kuviossa 11.

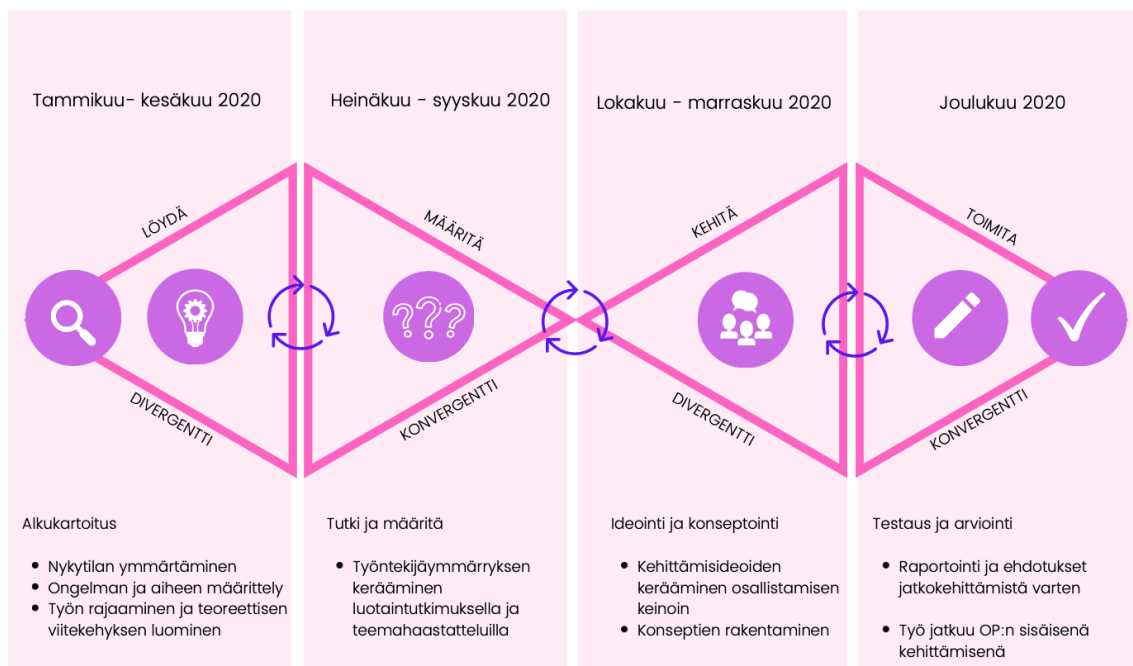
Design Councilin innovoinnin tuplatimantti -viitekehys sisältää pöcessin lisäksi keskeiset periaatteet ja suunnittelumenetelmät. Innovointia varten on määritelty ihanteellisen organisaatiokulttuurin piirteet, joita tarvitaan merkittävän ja pitkäaikaisen positiivisen muutoksen saavuttamiseksi. Viitekehys korostaa johtajuuden roolia innovointiin kannustamisessa ja antamalla luvan ketteriin kokeiluihin ja oppimiseen. Sidosryhmien välisten suhteiden ylläpitäminen ja parantaminen on yhtä tärkeää kuin innovoiminen. (Design Council 2020.)

Tuplatimanttimalli ei ole lineaarinen pöcessi, vaikka kuvasta voisi niin päätellä. Mallissa ajattelua laajentavat, divergentit ja ajattelua supistavat, konvergentit vaiheet vuorottelevat ja pöcessissa saatetaan palata jopa ihan alkuun, jos varhaisessa vaiheessa testatut ideat näin vaativat. Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa digitaalisessa maailmassa mikään idea tai ratkaisu ei tule koskaan valmiiksi, ja sitä parannellaan saatujen palautteiden pohjalta jatkuvasti. (Design Council 2020.)

Pöcessin ensimmäinen timantti (löydä) auttaa olettamisen sijaan selvittämään, mikä on oikea ongelma. Tämän jälkeen ymmärrystä keräämällä (määritä) voidaan pohtia haastetta eri näkökulmasta. Tässä vaiheessa kannustetaan tutkimaan käyttäjien tarpeita, mahdollisia ongelmia ja yllättäviä mahdollisuuksia. Seuraavassa timantissa rohkaistaan etsimään ratkaisuja ja rakentamaan oivalluksia (kehitä) sekä lopulta tekemään nopeita testauksia esimerkiksi prototyyppien avulla ja hylkäämään ne ratkaisut, jotka eivät toimi ja kehittämään toimivia eteenpäin uuteen asiantuntemukseen pohjautuen (toimita). (Design Council 2020.)

Tässä työssä prosessin vaiheet on nimetty seuraavasti:

- alkukartoitus (löydä)
- tutki ja määritä (määritä)
- ideointi ja konseptointi (kehitä)
- testaus ja arviointi (toimita)



Kuvio 11. Aikataulu- ja prosessikuvaus (mukaillen Design Council 2004)

Tuplatimanttimallin viitekehykseen on hahmoteltu neljä peruseriaatetta, jotka tulisi ottaa suunnittelussa huomioon, jotta voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti: (Design Council 2020.)

1. Ihmiset tulisi asettaa etusijalle ymmärtämällä palvelua käyttäviä ihmisiä tai suunnittelun kohderyhmää, heidän tarpeitaan ja toiveitaan.
2. Kommunikointi tapahtuu visuaalisesti ja osallistavasti, jotta ihmiset saavat yhteisen käsityksen ongelmasta ja syntyvistä ideoista.
3. Tee yhteistyötä, luo yhdessä ja inspiroidu muiden tekemisistä.
4. Iteroi, jotta virheet havaitaan aikaisin, riskit pienenevät ja luottamus ratkaisuihin kasvaa.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu tarkemmin kehittämistyön prosessin vaiheet, hyödynnetyt menetelmät, niiden tavoitteet ja saatu lopputuotos, mitkä auttavat laajan kehittämistyön hahmottamista. Taulukosta voi huomata, että käytetyt menetelmät palvelevat toisiaan.

VAIHE	MENETELMÄ	TAVOITE	MIKSI	LOPPUTULOS
ALKUKARTOITUS	Haastattelut Intran dokumentit	Kerätä tietoa osallistamisesta ja sisäisen brändiviestinnän nykytilasta	Kehittämistyön suunnittelu	Kehittämistyön alustava aihe
ALKUKARTOITUS	Mindmap	Tutkimusongelman määrittely	Aiheen kiteytys ja rajausta	Kysymyksiä ohjaamaan kehittämistä
ALKUKARTOITUS	Kurssityönä toteutettu PESTEL-analyysi & skenaariot	Kerätä tietoa toimialasta ja kohderyhmästä Aiheen rajausta	Kerätä tietoa toimialasta ja kohderyhmän työstä yleisesti	Kurssityönä luotu raportti
ALKUKARTOITUS	Teoria Brändikyselyn tulokset	Luoda kokonaiskuva ja hahmottaa nykytilanne	Laajentaa ajattelua	Teoreettinen viitekehys
TUTKI & MÄÄRITÄ	Asiantuntija haastattelut	Sopivien luotaintehtävien laatiminen	Kohderyhmän työn, prosessin ja arjen ymmärtäminen	Luotaintehtävät
TUTKI & MÄÄRITÄ	Luotaintutkimus	Saada tietoa sisäisen brändiviestinnän toimivuudesta ja sopivista kanavista	Selvittää kohderyhmän ajatuksia, tunteita, mielipiteitä, työn haasteita	Luotainaineistojen purkudokumentti/ analyysi
TUTKI & MÄÄRITÄ	Teemahaastattelu	Persoonakuvaukset ja design driverit ohjaamaan kehittämistä	Syventää luotainmenetelmässä saatuja vastauksia	Haastatteluaineistojen purkudokumentti/ analyysi
IDEOINTI & KONSEPTOINTI	Sidosryhmäkartta Customer Journey Empatiakanvas	Muodostaa käsitys kohderyhmästä ideoinnin suuntaamista varten	Kehittäminen työntekijälähtöiseksi	Persoonakuvaukset Suunnitteluajurit
IDEOINTI & KONSEPTOINTI	Yhteissuunnittelun työpaja	Ideoiden synnyttäminen	Ideoita arvolupauksen kirkastamiseen sisäisen brändiviestinnän avulla	36 ideaa, 4 ideaa konseptointia varten
IDEOINTI & KONSEPTOINTI	SWOT Lean Model Canvas	Konseptin synnyttäminen ideoiden pohjalta	Mikä on se keino, jolla arvolupausta lähdetään kirkastamaan?	Pitch deck konseptiehdotuksista Vuosikellopohja: kanava- ja sisältösuunnitelma
TESTAUS & ARVOINTI	Prototyypit: Pitch deck	Konseptien nopea testaus kohderyhmällä	Kommentit ja palautteet konseptien viilausta varten	3 konseptiehdotusta Työn tueksi: Arvolupaus -työkalu

Taulukko 1. Hyödynnetyt menetelmät prosessin eri vaiheissa

6.2 Alkukartoitus

Kehittämistyön prosessi alkoi tammikuussa 2020 nykytilan kartoituksella ja tutkimusongelman sekä opinnäytetyön aiheen määrittelyllä, jotka tehtiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan, OP:n bränditiimin kanssa. Alkuun ymmärrystä syvennettiin asiantuntijahaastatteluilla, joissa tarkoituksena oli selvittää, miten ja mihin projekteihin osuuspankkilaisia on aiemmin osallistettu ja mitä osallistamisessa tulisi mahdollisesti ottaa huomioon. Alkuvaiheessa pyrittiin muodostamaan ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta työntekijäryhmästä haastattelemalla asiakaspalvelutyötä tekevää henkilöä sekä tutkimalla intranetin aiheeseen liittyviä dokumentteja. Sain myös nähtäville aiemman arvolupauksen muodostamisen projektimateriaalin, joka auttoi arvolupauksen hahmottamisessa osana kokonaisuutta. Vaikka alkukartoituksessa panostettiin laajasti aiheen ja kohderyhmän ymmärtämiseen, kokonaiskuva alkoi muodostua vasta kehittämistyön aikana.

Kokonaiskuvan muodostamiseen auttoi alustavan teoreettisen viitekehyksen työstäminen, jonka täsmentämisessä hyödynnettiin aiemmin keväällä strategisen muotoilun kurssityönä koostettua PESTEL-analyysiä finanssialasta sekä skenaariotyöskentelyä finanssialan työntekijöiden tulevaisuudesta: mitkä tekijät tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden asiakastyöhön, arvolupauksen lunastamiseen ja OP:n brändiin. Perusteellisen taustatyön ansiosta työn teoria rajautui nopeasti jo heti alkuvaiheessa.

Alkujaan suunnitelmassa oli tehdä strukturoitu haastattelulomake kohderyhmälle, mutta sen sijaan sain ymmärryksen pohjaksi bränditiimin keväällä 2020 toteuttaman ryhmätasoisena brändikyselyn tulokset, jossa tutkimani kohderyhmä oli kattavasti mukana. Kevään Covid-19 -tilanne toi omalta osaltaan kiireen ja epävarmuuden kohderyhmän arkeen, jolloin päätin suorittaa varsinaisen tutkimusaineiston keräämisen vasta syksyn aikana. Kesällä oli siis hyvin aikaa paneutua teorian kirjoittamiseen ja suunnitella tutkimusosuutta.

6.3 Tutki ja määritä

Työntekijäymmärryksen keräämistä varten ja laadullisiksi tutkimusmenetelmiksi valitsin luotaintutkimuksen ja teemahaastattelun. Valituilla tutkimusmenetelmillä pyrittiin osallistamisen keinoin ymmärtämään kohderyhmän ajatuksia ja näkökulmia, jotka eivät ehkä muuten arjessa tule esille tai kantaudu brändiä kehittävän tiimin korviin. Luotaintutkimus koettiin organisaatiossa uudeksi ja virkistäväksi tavaksi kerätä tietoa sähköisen kyselylomakkeen sijaan.

Itsedokumentointimenetelmää, muotoiluluotainta käytetään, kun halutaan tietoa tutkittavan kohteen arjesta ja rutiineista. Tarkoituksena on saada luotaimen kohteena oleva henkilö näkemään ympärillään olevia arkisia asioita ja kirjaamaan ylös omia kokemuksiaan ja tunteita niin, että ne välittyvät tutkijalle ja ne saadaan mukaan suunnitteluprosessiin. (Hyysalo 2009, 134.) Luotainprosessi lisää osallistamisen tunnetta ja ajatuksena oli saada osuuspankeista tutkimukseen osallistuvat henkilöt viemään myöhemmin viestiä sisäisesti konttoreissa eteenpäin.

Ensisijaisena syynä luotainmenetelmän käyttöön olivat tutkittavat henkilöt, joihin on vaikea saada muulla tavalla yhteyttä. Covid19 -tilanne asetti haasteita matkustukselle ja konttoreissa vierailulle, jolloin henkilöiden havainnointi poissuljettiin. Virtuaalinen työpaja olisi ollut yksi vaihtoehto osallistamiselle ja tiedon keräämiselle, mutta kyseistä kohderyhmää olisi ollut haastavaa saada sitoutettua moneksi tunniksi asiakastyön ohella mukaan. Tämän takia päädyttiin luotaintutkimukseen ja sitä tukeviin teemahaastatteluihin osallistamisen ja työntekijäymmärryksen keräämisen keinoina.

Seuraavissa kappaleissa esitellään luotaintutkimuksen ja teemahaastatteluiden toteutus sekä tutkimuksen aikana heränneet huomiot ja opit.

6.3.1 Luotaintutkimus

Menetelmänä luotain on empaattinen ja luova tapa tukea vuorovaikutusta suunnitteluun osallistuvien välillä. Luotain mahdollistaa ajattelun suuntaamisen kysymysten ja ratkaisumahdollisuuksien pohtimiseen tutkittavan henkilön näkökulmasta. Muotoilijan tulee ymmärtää ihmisten henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, kulttuurisia ja sosiaalisia tulkintoja, sillä niiden perusteella ratkaisuja lopulta arvioidaan. (Mattelmäki 2006, 10; 39; 60.)

Itsedokumentointi kirjoittamalla, valokuvaamalla tai luovia tehtäviä ratkomalla tarjoaa inspiraatiota ja normaalista poikkeavia virikkeitä sekä antaa tutkijalle kohdehenkilön itse valitsemaa materiaalia aiheesta (Mattelmäki 2006, 10; Hyysalo 2009, 134). Kokemukset ja merkityssisällöt saadaan ylös aidompina tapahtumahetkellä, kuin jälkikäteen tehtävissä haastatteluissa, sillä tilanteiden muistelu usein vääristyy ihmisen mielikuvituksen täydentäessä muistoja (Mattelmäki 2006, 47).

Visuaalisilla luotaintehtävillä voidaan myös esitellä ja raportoida tutkimusta eteenpäin mielenkiintoisella tavalla (Mattelmäki 2006, 60). Luotaintutkimusprosessin rakentuminen on kuvattu kuviossa 12 ja se käydään seuraavaksi tämän opinnäytetyön osalta läpi.



Kuvio 12. Luotaintutkimusprosessi (mukailten Mattelmäki 2006, 80-85; 109)

Luotaintutkimuksen aihe ja päämäärä

Luotaintutkimuksen valmistelu alkoi elokuussa 2020 tutustumalla luotain -teoriaan ja aiempiin käytäntöihin. Tässä kehittämistyössä luotaintehtävillä pyrittiin selvittämään vastauksia kehittämistyötä ohjaaviin alakysymyksiin ja tukemaan teemahaastatteluiden kysymyspatteriston sekä ideointia suuntaavien suunnitteluajureiden ja persoonakuvausten rakentamista.

Luotaintutkimuksen alkuvaiheessa virittäydytään luovaan työskentelyyn ja määritellään tutkimuksen aihe ja päämäärä (Mattelmäki 2006, 80). Luotaintutkimuksen voi tehdä pieniläkin esivalmisteluilla. Esivalmistelut auttavat luomaan kokonaiskuvaa ja näkemään tehtäviä luotaintutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. (Mattelmäki 2006, 80; 83.)

Tässä työssä oli mahdollista kerätä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana laaja teoriapohja aiheesta ja tehdä yksi asiantuntijahaastattelu tehtävien pohjaksi. Luotaimissa on kysymys laadullisesta käyttäjätutkimuksesta, jolloin on tarpeen suunnata ajatus sekä suunnitteluhaasteen ratkaisemiseen että ihmisten ymmärtämiseen (Mattelmäki 2006, 84).

Kohderyhmän valinta

Luotaintutkimuksen sisältöä ja alustavia tehtävääihioita käytiin läpi toimeksiantajan, OP:n bränditiimin kanssa ja työn kohderyhmä rajattiin koskemaan isoimpia osuuspankkeja ja niissä henkilöasiakkaita palvelevia ja suoraa asiakastyötä tekeviä asiantuntijoita.

Henkilöt rekrytoitiin luotaintutkimukseen lähestymällä osuuspankkien markkinoinnin ja viestinnän yhteyshenkilöitä, jotka veivät asiaa sisäisesti osuuspankeissa eteenpäin. Tutkimuksesta kiinnostuneiden demografinen tausta selvitettiin alkuun kyselylomakkeella, jossa kysyttiin muun muassa osallistujan ikäryhmää, työskentelypaikkakuntaa ja työnkuva sekä OP-uran kestoa. Tavoitteena oli ymmärtää tarkasti rajattua aihetta, jolloin tutkimukseen valittavilla henkilöillä tuli olla yhdistäviä piirteitä (Mattelmäki 2006, 85). Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää ikäryhmän ja sukupuolen vaikutuksia tehtävävastauksiin sekä kattaa alueellisesti mahdollisimman monen maakunnan osuuspankit.

Mattelmäen (2006, 85) mukaan sopiva luotaimen kohderyhmä on 5-10 henkilön välillä. Luotaintutkimukseen valittiin kuitenkin 14 asiantuntijaa 10 osuuspankista ympäri Suomen, sillä valtakunnallisessa, osuuspankkeja koskevassa tutkimuksessa normaali otanta olisi ollut kovin kapea. Oletuksena oli, että ainakin yksi osallistuja putoaisi sairastumisen tai työkiireiden takia joukosta pois.

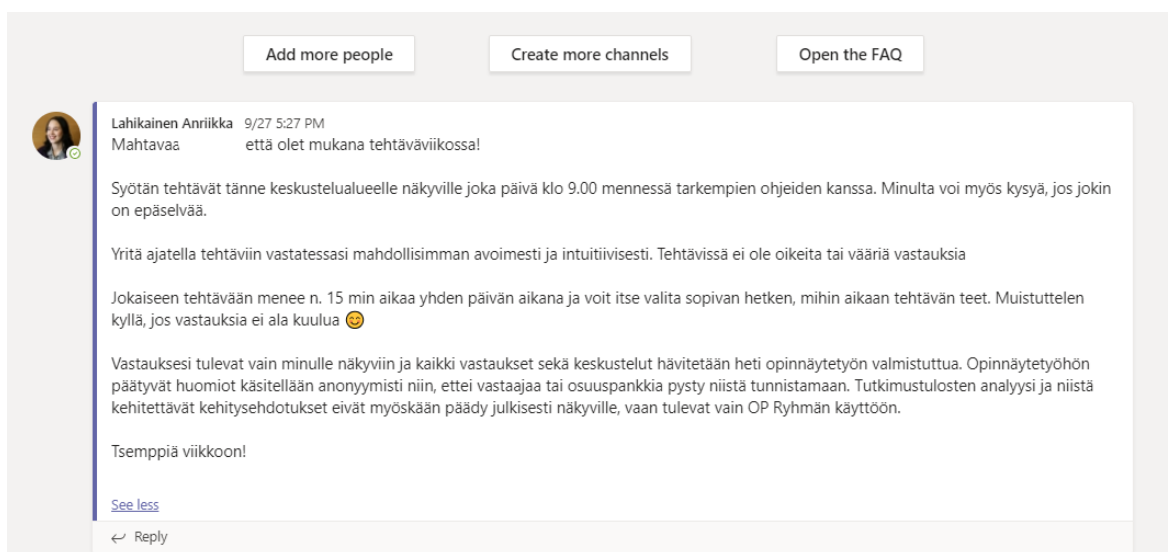
Luotaintehtäviin sitouttaminen on tunnistettu haastavaksi, joten tähän panostettiin korostamalla tutkimuksen merkitystä ja osuutta brändin ryhmätasoisessa kehittämisessä. Tehtäviin käytettäväksi ajaksi määriteltiin noin 15 minuuttia päivän aikana, jotta työmäärä ja aika ei muodostuisi sitoutumisen esteeksi. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin etukäteen sähköpostilla ohjeet (Liite 1) ja heille luvattiin palkkioksi lahjakortti sekä yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Luotaintehtävät

Luotaintutkimuksen tehtäväpaketti toteutettiin yhden työviikon aikana digitaalisessa muodossa organisaation Teams-kanavassa. Jokaisen tutkittavan henkilön kanssa perustettiin oma ryhmä, jolloin vastaukset tulivat vain tutkijan ja tutkittavan välille. Ryhmiä tuli tällöin yhteensä 14, mutta määrä osoittautui yllättävän helpoksi hallinnoida.

Luotaintutkimus vaikutti aluksi melko yksinkertaiselta toteuttaa, mutta mitä enemmän tutkittavaan kohderyhmään ja aiheeseen syventyi, sitä enemmän tuli ottaa asioita huomioon. Tehtävissä tuli alusta asti huomioida ihmisten erilaisuus. Esimerkiksi osa ihmisistä ei pysty muodostamaan lainkaan mielikuvia (Zimmer 2015), jolloin kuvia käytettäessä tulee olla mahdollisimman monipuolinen kattaus abstrakteista konkreettisiin kuvavaihtoehtoihin. Tehtäviä testattiin etukäteen kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä, jotta pystyttiin ennen tutkimuksen alkua minimoimaan väärinymmärrykset ja epäselvyydet tehtävänasettelussa.

Luotainjakso käynnistyi yhteenvedolla, jossa osallistujien kanssa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja vastattiin etukäteen herääviin kysymyksiin. Jokaisen tehtävän yhteydessä osallistujille jaettiin tarkempi ohjeistus ja kehoitettiin olemaan tutkijaan yhteydessä, jos jokin olisi epäselvää ja kaipaisi tarkennuksia.



Kuva 1. Ohjeistus luotainviikkoon

Maanantain tehtävässä tarkoitus oli selvittää asiakasrajapinnan työntekijöiden omia arvoja, motivaatiotekijöitä ja ajatuksia omasta työstään. Ideana oli täyttää ”kollegani ympäri Suomen -ystäväkirjaa” vastaamalla avoimiin kysymyksiin. Ystäväkirja toteutettiin Forms-kyselylomakkeella. Varsinaiset aiheeseen liittyvät tehtävät teemoitettiin sisäisen brändiviestinnän toteuttamisen ja arvolupauksen ympärille.

Tiistain kuvatehtävässä haluttiin selvittää, onko arvolutaus helposti ymmärrettävissä. Tehtävässä kartoitettiin, mitä teemoja vastaajat yhdistävät OP:n henkilöasiakkaille suunnattuun arvolutaukseen ja toistuvatko samat teemat vastauksissa.

Kuvatehtävässä esiteltiin OP:n brändikuvilla kollaasi, josta vastaajan tuli valita viisi kuvaa, jotka hän liittää heille kerrottuun arvolutaukseen sekä avaamaan omia valintoja kirjoittamalla. Kuvatehtävään oli valittu konkreettisten kuvien lisäksi abstrakteja vaihtoehtoja, joita ennako-odotusten vastaisesti valittiin kuvaamaan arvolutausta, jolloin painoarvo oli valinnan perustelussa. Vastaajat kokivat kuvatehtävän tehtävistä vaikeimpana, mutta samalla mielenkiintoisimpana ja antoisimpana.

September 29, 2020

Lahikainen Anriikka 9/28 5:23 PM Edited

Tiistai – Brändin arvolutaus kuvien kautta

OP:n tavoitteena on olla . Sanomme tätä brändin arvolutaukseksi ja sen tehtävänä on erottaa meidät kilpailijoistamme ja tuottaa arvoa asiakkaillemme.

Tässä tehtävässä tarkoituksena on selvittää, miten sinä näet brändin arvolutauksen: Oheisesta kuvaliitteestä löydät 20 kuvaa numeroituna.

- 1) Valitse annetuista kuvista 5 kuvaa, jotka mielestäsi liittyvät parhaiten edellä mainittuun brändin arvolutaukseen.
- 2) Kirjoita tämän postauksen alle kommenttikenttään valitsemasi kuvan numero sekä numeron perään mitä näet kuvassa ja miksi valitsit kuvan.

Alla olevasta liitteestä pääset kuviin. Klikkaamalla kuvaliitettä, näet kuvat isompana sekä voit myös tarvittaessa zoomata näyttöä (lähennä: CTRL-näppäin ja plus-näppäin, loitonna: CTRL-näppäin ja miinus-näppäin)

[See less](#)

Kuva 2. Tiistain kuvatehtävä

Keskiviikon arvolutaukseen liittyvässä tehtävässä tarkoituksena oli omien kokemusten kautta liittää arvolutaus osaksi omaa työtä ja kertoa tarinan muodossa, mitä edellisen päivän kuvatehtävän teemoja vastaaja liittää erinomaiseen asiakaskokemukseen. Erinomaisen asiakaskokemuksen vastaparina kysyttiin, tunnistaako henkilö, milloin arvolutaus on jäänyt toteutumatta, ja miten asiakaskohtaaminen olisi pitänyt mennä, jotta se olisi saatu lunastettua asiakkaan näkökulmasta. Tehtävässä hyödynnettiin tarinallisuutta vuorovaikutuksen välineenä.

Keskiviikon tehtävässä saatiin myös vastauksia siihen, mitä esteitä henkilö näkee arvolutauksen toteuttamiselle, vaikka tätä ei suoraan heiltä kysytykään. Tämä kertoo siitä, että luotaimen avulla voidaan saada yllättäviäkin näkökulmia esille.

Torstain tehtävässä selvitettiin Forms-kyselylomakkeella sisäisen brändiviestinnän osalta, mitä viestinnän kanavia pitkin henkilö saa työnsä kannalta arvokasta tietoa ja mitä hän muistaa OP:n brändistä kerrottaneen työpolkunsa aikana. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä keinot he kokevat toimivaksi.

Perjantaina luotainviikon yhteen kokoavana tehtävänä oli palautekyselyn täyttäminen, jossa kysyttiin kokemuksia ja ajatuksia tehtäväviikosta, tehtävien toteuttamisesta, tutkimuksen luotettavuudesta ja mieleen juolahtavia avoimia kehitysideoita brändiin ja brändiviestintään liittyen. Palautekyselyn vastauksissa korostui vastaamisen helppous työpäivän aikana, koska tehtävät olivat selkeitä ja sopivan mittaisia. Vastaajat nostivat myös tehtävien monipuolisuuden esille, sillä mukana oli kuvia, kyselyitä ja avoimia kysymyksiä. Ainoastaan tiistain kuvatehtävä tuotti päänvaivaa ja sen kohdalla mietittiin, vastattiinko siihen oikealta näkökannalta.

Aineiston analysointi

Tehtävien digitaalinen muoto tarjosi paljon etuja aineiston analysointiin, sillä osan vastauksista sai suoraan vietyä exceliin ja koottua yhteen. Analysointi aloitettiin lukemalla aineisto moneen kertaan läpi, jonka jälkeen tekstejä koodattiin väreillä ja koodisanoilla.

Luotainaineistosta etsitään kiinnostavia, yllättäviä aiheita, poikkeavuuksia tai mahdollisuuksia, jotka voidaan ottaa työpöydälle jatkokäsittelyyn (Mattelmäki 2006, 71). Aineiston analysoinnissa huomattiin toistuvia teemoja ja yhteneväisyyksiä sekä kiinnitettiin erityistä huomioita eroavaisuuksiin sekä tutkijaa ja toimeksiantajaa yllättäviin huomioihin. Näihin palattiin tarkemmin haastatteluvaiheessa, jossa vastaajia pyydettiin syventämään luotainvastauksiaan. Tiistain kuvakollaasitehtävässä saatuja vastauksia peilattiin bränditiimin luomaan, olemassa olevaan arvolupauksen kiteytyksen teemoihin. Lisäksi luotaintutkimuksen vastauksia verrattiin koottuun teoriapohjaan, joka tuki hyvin syntyneitä havaintoja.

Tutkimus tuotti paljon analysoitavaa aineistoa sekä tutkimuksen teemoista että tutkittavien taustasta; arvoista, persoonasta ja heitä motivoivista tekijöistä. Näitä tietoja hyödynnettiin etenkin persoonakuvauksia rakennettaessa. Materiaalista riittää runsaasti näkökulmia organisaation sisäistä jatkotutkimusta ja -kehitystä varten.

Yhteenveto luotaintutkimuksesta

Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti ensisijaisesti osallistuneiden aktiivisuus ja innokkuus. Vain yksi henkilö joutui jättämään tutkimuksen kesken työkiireiden takia, mutta hänen kanssaan sovittiin haastattelu. Tämän lisäksi yksi henkilö jätti vastaamatta viimeiseen tehtävään ja palautekyselyyn, jolloin luotaintutkimuksen vastausmäärä on erinomainen, 12/14

henkilöä. Luotaintutkimus koettiin vastaajien mielestä luotettavana ja mielenkiintoisena. Myös tehtävien monipuolisuus sekä niihin panostaminen sai myönteistä palautetta.

Kaikki tehtävät toteutettiin digitaalisesti organisaation arkikäytössä olevassa työympäristössä. Nopea benchmark ennen luotaintutkimuksen toteutusta osoitti, että WhatsApp on luotaukseen suosituin kanava, mutta Teamsia ei ole vielä juurikaan hyödynnetty. Digitaalisen luotaimen etuna on sen vuorovaikutteisuus osallistujan ja tutkijan välillä. Teamsissa pystyy myös seuraamaan, montako henkilöä on jo vastannut tehtävään, jolloin muistuttelu on helppoa ja vastausaste tällöin suurempi. Digitaalinen luotain mahdollistaa tulevien päivien tehtävien hienosäädön aikaisemman vastaanoton ja sitoutumisen asteen perusteella.

Tehtävien rakentamisessa oli pyritty huomioimaan positiivinen vire, sillä positiiviset tunteet helpottavat joustavaa ajattelua ja ongelmanratkaisua. Mattelmäen (2006, 91) mukaan luotaintehtävien suunnittelijan ja vastaanottajan näkökulmasta positiivisten tuntemusten syntymistä voidaan pitää tavoitteena. Palautteiden perusteella tässä onnistuttiin hyvin ja tämän työn luotaintutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että se toimi erinomaisesti kyseiselle kohderyhmälle ja oli erittäin mukava toteuttaa.

Luotaintutkimuksen edut:

- Digitaalinen muoto ja Teams toteutuskanavana
- Digitaalisella luotaimella saadaan paljon aineistoa helposti ja nopeasti
- Tehtävien toimittaminen yksi kerrallaan vähensi osallistujien kuormitusta
- Tehtävien monipuolisuus ja yksinkertaisuus
- Asiantuntijahaastattelu tehtävien luomista varten
- Tehtävien testaaminen etukäteen kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä

Luotaintutkimuksen kehityskohteet:

- Tehtävien visuaalisuus
- Kirjoittamisen lisäksi tulisi olla muitakin tapoja, kuten esimerkiksi piirtämistä ja valokuvaamista

6.3.2 Teemahaastattelut

Luotaintutkimusta seuranneet teemahaastattelut suoritettiin tutkimukseen osallistuneille, yhteensä 14 henkilölle. Teemahaastatteluissa käytiin läpi epäselväksi jääneitä vastauksia, joita pyydettiin syventämään ja täydentämään, jotta merkitykset avautuvat paremmin tutkijalle (Mattelmäki 2006, 104-105). Kaikille haastateltaville oli kerrottu jo luotaintutkimuksen alussa, että heidät tullaan haastattelemaan ja mihin haastattelumateriaalia tullaan hyödyntämään. Jokaiseen haastatteluun oli varattu noin puoli tuntia aikaa.

Teemahaastattelussa on tiettyyn teemaan liittyvä kysymysrunko, jota käydään keskustellen läpi, mutta kysymysten avoin luonne mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen yllättävien asioiden esille tullessa. Näihin voidaan palata myöhemmin haastattelun edetessä. (Hyysalo 2009, 132.)

Haastattelussa keskusteltiin seuraavista teemoista:

- TEEMA 1: Arvolupaus osana työtä
- TEEMA 2: Brändiviestinnän toteuttaminen: henkilölle sopivat kanavat ja sisällöt
- TEEMA 3: Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin organisaatiossa

Myös teemahaastattelut toteutettiin Teamsissa ja ne nauhoitettiin jatkotyöskentelyä ja aineiston analysointia varten. Haastatteluiden nauhoittaminen on suositeltavaa, sillä muistiinpanoista saattaa puuttua olennaisia asioita sekä vastaukselle olennaisia nyansseja; äänenpainoja tai sarkasmia, jotka saattavat kertoa haastattelijalle enemmän kuin itse vastaus (Hyysalo 2009, 139).

Teemahaastattelua käytettiin lisätiedon keräämisen lisäksi kehittämisen aikana mieleen tulleiden ideoiden nopeaan testaamiseen sekä persoonakuvausten täydentämiseen. Osa haastateltavista oli jäänyt pohtimaan arvolupausa oman työn kannalta tehtäväviikon jälkeenkin ja haastatteluissa saatiin lisää palautetta luotaintehtävistä.

Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysin tavoitteena on saada aineistosta systemaattisesti läpikäyden jotain, joka ei suorissa lainauksissa ole läsnä (Ruusuvuori ym. 2010, 16). Jo haastatteluiden aikana tein muistiinpanoja yllättävistä seikoista ja muista havainnoista. Aineiston analysointi toteutettiin iteratiivisesti kokoamalla se yhteen, tutustumalla ja palaamalla siihen myöhemmin useaan otteeseen. Kokoaminen ja aineiston käsittely liittyvät tiiviisti toisiinsa kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Ruusuvuori ym. 2010, 11).

Keskeisimmät osat nauhoitetusta haastattelumateriaalista litteroitiin, jonka ansiosta se muokkaantui helpommin ymmärrettävään muotoon. (Ruusuvuori ym. 2010, 13-14.) Tämän jälkeen litteroitu aineisto jaoteltiin haastatteluteemoittain, ja vertailtiin vastausten samankaltaisuuksia sekä mahdollisia eroja ja yllättäviä huomioita kokonaiskuvan saamiseksi (Hyysalo 2009, 139).

Luotaintutkimus- ja haastatteluaineisto jaoteltiin lopulta alatutkimuskysymyksittäin, jonka avulla sain vastauksia päätutkimuskysymykseen. Tulosten yhteenvedossa syntyi suunnittelujureita, jotka ohjasivat seuraavaa vaihetta: ideointia ja konseptointia. Aineiston

pohjalta pystyttiin lisäksi hahmottamaan asiakastyötä tekevän työpäivän kontaktipisteet sisäisen viestinnän osalta, jotka tulisi ottaa huomioon viestintää suunniteltaessa.

6.4 Ideointi ja konseptointi

Luotaintutkimuksella ja teemahaastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston avulla luotiin asiakaspalvelijapersoonat ja suunnitteluajurit (design drivers) ohjaamaan ideointia ja konseptointia ja seuraavaksi esitellään yhteissuunnittelussa ja konseptoinnissa hyödynnetyt menetelmät.

6.4.1 Suunnitteluajurit ja persoonakuvaukset

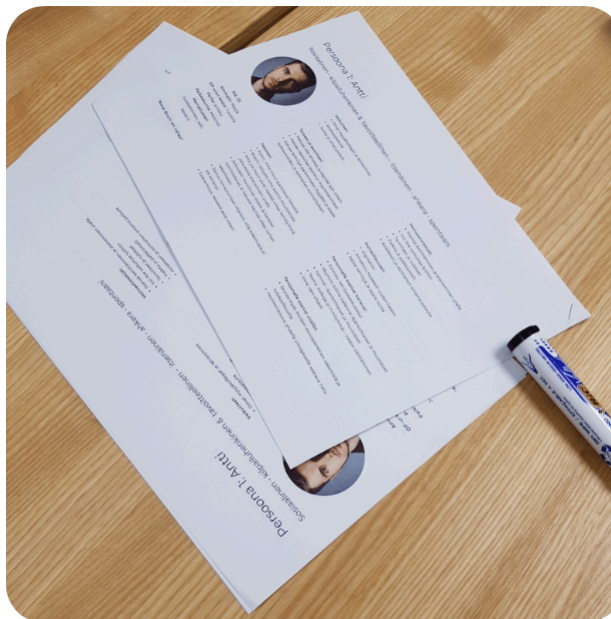
Suunnitteluajurit ovat käyttäjätutkimuksen aineiston perustella muodostettuja suunnittelua ohjaavia teemoja, joilla kohderyhmän tarpeet, heitä motivoivat tekijät ja työn tavoitteet tuodaan kehittämisprosessin keskiöön. Suunnitteluajureilla tiivistetään, miten kehittäminen vastaa oikeaan tarpeeseen ja mihin kehittämistä tulisi suunnata. (Tuulaniemi 2011, 70.)

Sisäisen brändiviestinnän kehittämisen tueksi luotiin luotaintutkimuksen aineiston pohjalta kolme selkeästi toisistaan erottuvaa käyttäjäpersoonaa kuvaamaan kehittämisen kohteena olevaa kohderyhmää, asiakasrajapinnan asiakaspalvelijoita. Koska kaikkien kehittämisen kohteena olevien henkilöiden kanssa ei voida keskustella, luodaan oikeisiin henkilöihin perustuva fiktiivinen kuvaus loppukäyttäjistä antamaan suuntaa suunnittelulle (Baxter, Courage & Caine 2015, 41). Jokaisen kuvitteellisen persoonan takana oli useampi tutkimukseen osallistunut henkilö, joiden vastaukset, arvomaailma sekä motiivit korreloivat keskenään. Luotujen persoonien sisältöjä validoitiin ja täydennettiin teemahaastatteluiden aikana. Ainoastaan persoonien motot olivat keksittyjä.

Pelkkään abstraktiin kuvaukseen voi olla vaikea luoda yhteyttä, jolloin persoonakuvaukset tuovat kohderyhmän eloon työpöydällä. Ne myös kannustavat kaikkia tiimin jäseniä ajattelemaan samaa suunnittelun kohteena olevaa persoonaa sen sijaan, että jokaisella on oma näkemys, kuka loppukäyttäjä on. (Baxter ym. 2015, 41.) Persoonakuvausten avulla pyrittiin siis rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja suuntaamaan kehittäminen empatian keinoin työntekijälähtöisemmäksi. Tarkoitus oli pohtia, miten brändiviestintää tulisi heille kohdentaa, jotta arvolupaus saataisiin punaiseksi langaksi ohjamaan päivittäistä työtä.

Persoonakuvaukset nähtiin työpajassa hyödylliseksi ja ne herättivät oikeita tunteita. Lainatakseni ideointiin osallistunutta henkilöä:

Persoonat auttavat paremmin ymmärtämään kohderyhmän moninaisuuden ja erilaiset tarpeet viestintäkanavien ja sisältöjen suhteen.



Kuva 3. Persoonakuvauksilla ohjattiin ideointia työntekijälähtöiseksi

6.4.2 Yhteissuunnittelu

Tiedon jalkauttaminen osaksi suunnittelua sekä kohderyhmän kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi ovat kaksi pääsyötä yhteissuunnittelulle (Miettinen 2016, 82-83). Yhteissuunnittelu luo myös avointa ja positiivista ilmapiiriä kehittämiseen (Ojasalo ym. 2018, 158).

Yhteissuunnittelussa pyrkimyksenä on tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämisen tueksi monialaisten asiantuntijoiden työpajatyöskentelyllä (Ojasalo ym. 2018, 158). Tavoitteena on löytää parhaimmat ideat toteutettavaksi, poistaa sopivilla ideointimenetelmillä normaalit ajattelun rajoitukset, rohkaista jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat ja jalostaa muiden ideoita eteenpäin (Ojasalo ym. 2018, 160). Dialogilla ja vuorovaikutuksella on yhteissuunnittelussa tärkeä rooli, sillä ideoiden tuottamisen sekä työntekijöiden kuulluksi tulemisen kokemuksilla on huomattu olevan yhteys (Ojasalo ym. 2018, 158).

Yhteissuunnittelun työpaja järjestettiin OP Ryhmän bränditiimiläisille OP:n tiloissa Helsingin Vallilassa ja sen kesto oli noin kaksi tuntia. Työpaja pyrittiin järjestämään koronaturvallisesti väljemmässä neuvotteluhuoneessa, jossa pystyi pitämään turvavälit. Toimin fasilitaattorina ja paikalla oli lisäksi neljä henkilöä ja yksi henkilö etänä linjojen kautta. Työpaja oli jaettu kahvitauolla kahteen osaan: ideoiden tuottamiseen ja ideoiden priorisointiin.

Ryhmätyöskentelyn tulisi perustua tarkkaan mietittyyn tarpeeseen (Miettinen 2016, 81). Tämän työpajan tavoitteena oli ideoida, miten sisäisen brändiviestinnän keinoin arvolu-pausta voidaan kirkastaa kohderyhmälle. Tavoite oli jätetty tahallaan melko laajaksi, jotta ideoita ei suljettaisi heti alkuun pois.

Työpaja on lisäksi suunniteltava niin hyvin, että haluttu lopputulos saavutetaan (Miettinen 2016, 81). Yhteissuunnitteluun käytetään monta tuntia usean ihmisen työaikaa, jolloin hyvä etukäteissuunnittelu osoittaa, että osallistujien aikaa arvostetaan. Jokainen meistä on varmasti ollut työpajassa, jossa lennosta keksitään kivoja menetelmiä, jotka eivät kuitenkaan vie suunnittelua haluttua lopputulosta kohti. Harmittavan usein menetelmät ja ideat jäävät ilmaan leijumaan, koska osallistujat eivät pysy työpajassa kärryillä, eikä kerrota, miten menetelmät tukevat toisiaan ja miten syntyviä ideoita tullaan hyödyntämään.

Työpajan tavoitteet, käytettävissä oleva aika, osallistujien määrä ja menetelmät muodostavat raamit suunnittelua varten. (Summa & Tuominen 2009, 16.) Myös kohderyhmän tuntemus on olennaista käytettäviä menetelmiä mietittäessä. Mitä paremmin fasilitaattori tuntee työpajan osallistujat, sitä paremmin hän osaa suunnitella heille sopivat menetelmät (Summa & Tuominen 2009, 10).

Työpajan suunnittelu aloitettiin tiedostamalla työpajan lyhyt kesto, jonka pohjalta lähdin miettimään sopivia menetelmiä. Rajasin heti alkuun konseptoinnin työpajan jälkeen toteutettavaksi, jolloin valitsin vain ideointiin sopivia menetelmiä. Pysin työpajaa suunnitellessani käyttämään itselleni tuttuja työkaluja, kuten aivorihi -menetelmää ja teemoittelua mutta uteliaisuus voitti ja lisäsin menetelmien joukkoon uusia, kuitenkin tarkoitukseen sopivia elementtejä ideoiden konkretisointia ja priorisointia varten.

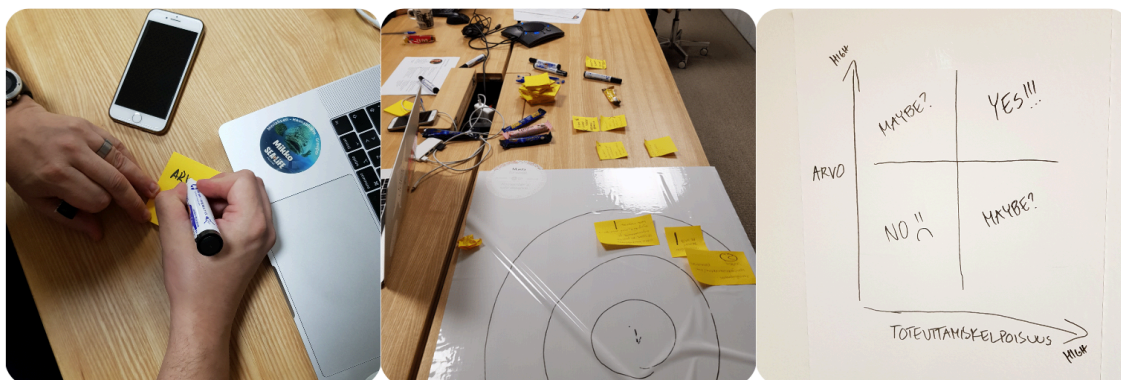
Työpajan kulku ja käytetyt menetelmät

Yhteissuunnittelu alkaa tilaisuuden ja tavoitteiden esittelyllä osallistujille, virittäytymällä tilanteeseen ja jatkuu menetelmien parissa työskennellessä päättyen loppukeskusteluun (Miettinen 2016, 81). Osallistujille oli toimitettu persoonakuvaukset etukäteen ja ne käytiin vielä työpajan alussa tavoitteiden kanssa läpi. Tukimateriaalin tarkoituksena on ohjata keskustelua, avata uusia näkökulmia aiheeseen (Miettinen 2016, 82) ja herätellä henkilöt ideoimaan kohderyhmän näkökulmasta. Työpajaan osallistuneet henkilöt olivat toisilleen jo entuudestaan tuttuja, jolloin tutustumista ei tällä kertaa tarvittu. Lisäksi aikaa oli rajallisesti käytössä, jolloin menttiin nopeasti suoraan asiaan.

Ideointi aloitettiin aivorihi -menetelmällä, jossa jokainen kirjoitti muutaman minuutin omia ideoitaan post-it lapuille vastaten työpajan tavoitteeseen. Sen jälkeen ideointia häirittiin kysymällä tutkimusaineistosta esille nousseiden aiheiden, suunnitteluajurien pohjalta

rakennettuja kysymyksiä suuntaamaan ideoita mahdollisimman konkreettisiksi. Kysymyksiä toistettiin ideoinnin aikana muutamaan kertaan. Ideoinnin jälkeen jokainen osallistuja kävi omille post-it lapuille kirjoittamansa ideat yksitellen läpi ja lopuksi kaikki ideat teemoiteltiin samankaltaisuuskaaviolla (affinity diagram). (WRKSHP.tools 2019.)

Ideointiprosessin viimeinen vaihe on tuotettujen ratkaisujen arviointi, joka vie eniten aikaa koko työpajasta. Tämä konvergentti vaihe sisältää rakentavaa kritiikkiä ja tarkoituksena on luoda yhdestä tai useammasta valitusta ratkaisusta työpajan lopputuotos. Tässä vaiheessa saattaa tulla vielä uusia oivalluksia, jotka tulee ottaa huomioon aikataulussa. (Hypönen & Kälviäinen 2020, 17.) Tauon jälkeen ideoista äänestettiin parhaat jatkoon ja ideoiden priorisointia jatkettiin bulls-eye ja arvo/toteuttamiskelpoisuus -asteikoilla. Jatkoon päässeet ideat vielä kerran priorisoitiin NAF-asteikolla, jossa ideat pisteytettiin uutuusarvon (novelty), idean houkuttelevuuden (attractiveness) ja toteutettavuuden (feasibility) perusteella.



Kuva 4. Ideointia ja priorisointia

Suunnittelun lopputuotoksena tulisi olla aineistoa jatkotutkimukseen, kehittämistyötä ohjaavia uusia suunnitteluajureita tai ideoita jatkokehityksen taustaksi (Miettinen 2016, 82). Tämän ideointityöpajan lopputuotoksena saatiin neljä arvolupauksen kirkastamista tukevaa ideaa konseptointia varten.

Työpajan lopuksi osallistujilta kerättiin suullista palautetta ja käytiin eteneminen läpi. Lisäksi kaikki ideat dokumentoitiin exceliin teemoittain ja toimitettiin työpajaan osallistuneille.

Yhteenvetoa työpajasta

Koin yhteissuunnittelun erinomaiseksi tavaksi lisätä vuorovaikutusta. Parhaimmat oivallukset syntyivät keskustelun kautta, joten vapaalle assosiaatiolle tulisi varata aikaa. Jos osa työpajaan osallistuvista on mukana linjojen kautta, fasilitaattorilla kannattaa olla apukäsi,

joka kirjaa linjoilla olevien ideoita ylös post-it lapuille ja toimii heidän äänenään. Hybridityöpajat tulevat varmasti lisääntymään.

Työpajan suunnitteluvaiheessa pyrin huomioimaan ideoiden toteutuksen, sillä tavoitteena on viedä ideat oikeasti käytäntöön. Aivoriihi -menetelmän aikana ideoiden suuntaamista varten kysytyt kysymykset herättivät aluksi pientä paniikkia, sillä ne saattoivat keskeyttää ajattelun. Jälkikäteen kysymykset koettiin kuitenkin erittäin hyödyllisinä, sillä ne siirsivät ajatukset suoraan konkretiaan. Abstraktien ideoiden konkretisointiin oli varattu Lotus Blossom -menetelmä, mutta tätä ei lopulta tarvittukaan, sillä ideat olivat sellaisenaan toteuttamiskelpoisia.

Olin tyytyväinen menetelmävalintoihin ja huomasin aivoriihen kohdalla, että yhdenkin menetelmän sisälle voi herättelevien kysymysten avulla rakentaa ajatusta laajentavan ja supistavan vaiheen. Lisäksi työpajan ammattitaitoinen fasilitointi ja hyödynnetyt menetelmät keräsivät osallistujilta kehuja.

6.4.3 Konseptointi

Työpajassa synnetyt ideoiden konseptointiin keskityttiin vasta jälkikäteen. Ideat vietiin aluksi SWOT-analyysin läpi, jossa heikkouksiin ja uhkiin pohdittiin ratkaisuideoita. Näin synnetyttiin uusia ideoita konseptien sisälle.

Konseptoinnissa otettiin jokainen persoonakuvaus huomioon ja pyrittiin rakentamaan heidän tarpeitaan vastaava ja motivoiva brändiviestinnän toteutus. Kun aihiot olivat mielessä, ne kiteytettiin Lean Model Canvas -pohjalle, jotta konsepteista saatiin kokonaiskäsitys.

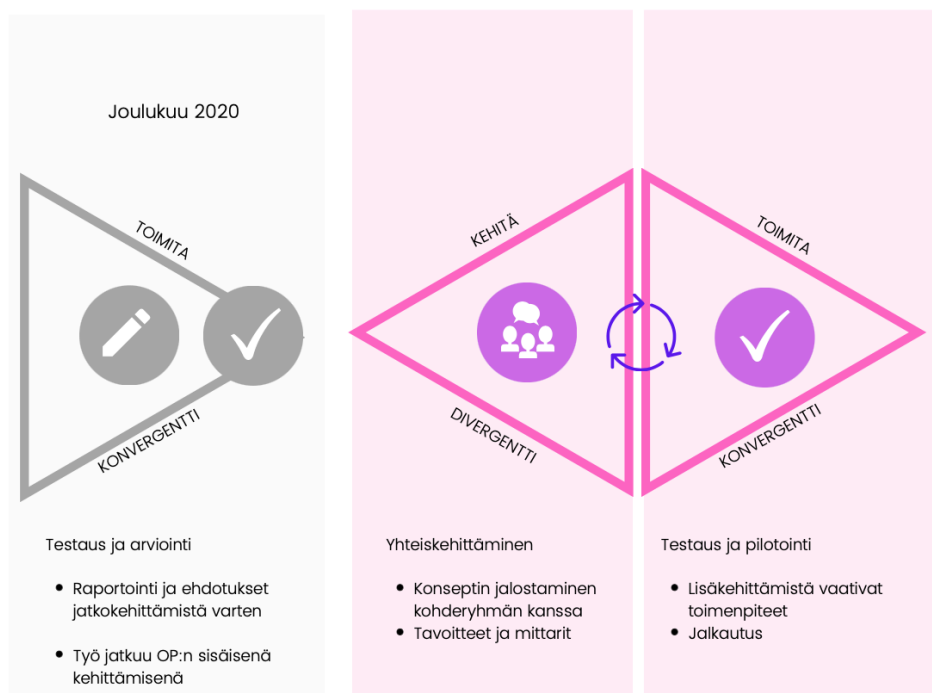
Konseptissa tulee ottaa huomioon:

- konseptin nimi
- kohderyhmä/persoona, jolle se on suunniteltu
- sidosryhmät ja tarvittavat henkilöt toteuttamiseen
- minkä ongelman konsepti pyrkii ratkaisemaan
- konseptin arvolupaus
- konseptista viestintä: mistä tai keneltä tieto tulee
- mitä järjestelmiä tarvitaan toteuttamiseen
- kustannukset
- mittarit

6.5 Testaus ja arviointi

Kiteytyksen jälkeen ideat olivat jalostuneet kolmeksi konkreettiseksi konseptiehdotukseksi ja ne toimitettiin Teamsin kautta tutkimukseen osallistuneille henkilöille kommentoitavaksi. Kohderyhmää pyydettiin kirjaamaan ylös ajatuksia ja kehitysideoita, joiden pohjalta konseptiehdotukset viilattiin bränditiimiä varten ja tulokset koostettiin tapausorganisaation, OP:n käyttöön. Konseptien implementointi ja mahdollinen pilotointi jää aikataulusyistä tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja kehittämistyötä jatketaan OP:n sisäisenä kehittämisenä.

Käytäntöön viemisellä on merkittävä rooli kehitystyössä, mikä luo uuden tuplatimanttiproessin tämän opinnäytetyön jatkoksi. Sisäisen jatkokehittämisen toimenpiteet on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Sisäisen kehittämisen jatkotoimenpiteet

Ehdotuksena on, että valittua konseptia lähdetään kohderyhmään osallisten yhteissuunnittelun keinoin jalostamaan kohderyhmän näköiseksi ja sille valitaan sopivat mittarit eli tavoitteet, mitä konseptilla halutaan saada aikaan.

Käyttöasteen ja toiminnan toteutumisen lisäksi tulee seurata konseptin vaikuttavuutta asiakkaiden näkökulmasta eli näkykö uuden toimintamallin vaikutus ulkoisille sidosryhmille asti. Tavoitteen asettamisen ja sisällöntuotannon jälkeen konseptia voidaan testata kevyesti pienemmällä kohderyhmällä, josta saadaan esille lisäkehittämistä vaativat kokemukset. Tämän jälkeen konsepti on valmis pilottiin ja jalkautukseen.

7 YHTEENVETO

7.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut OP Ryhmän sisäisen brändiviestinnän kehittäminen muotoilun prosessia ja menetelmiä soveltamalla. Työssä on haettu vastauksia päättökysymykseen:

- Miten arvolupaus saadaan kirkastettua asiakasrajapinnan asiantuntijoille ohjaamaan asiakastyötä?

OP Ryhmä haluaa tarjota asiakkailleen finanssitoimialan parhaan asiakaskokemuksen sekä paikallisesti, että digitaalisesti (OP Vuosi 2019, 11), jolloin on tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaatioita ja tarpeita sekä luoda heidän käyttöönsä apuvälineitä ja tehokkaampaa, kohdennettua brändiviestintää.

Kehittäminen tuotti sekä uusia että jo tiedostettuja ideoita brändiviestinnän toteuttamiseen ja arvolupauksesta kohderyhmälle viestimiseen. Opinnäytetyön konkreettisiksi lopputuotoksiksi saatiin kolme persoonakuvausta, 36 ratkaisuideaa arvolupauksen kirkastamiselle brändiviestinnän keinoin, kolme konseptiehdotusta sekä materiaalia asiakastyön tueksi. Kehittämistyön aikana luonnostelin myös brändiviestinnän vuosikelloa varten sisältö- ja kanavas suunnitelman, johon lisäsin ideointityöpajassa syntyneet ideat. Lisäksi rakensin asiakaspalvelutiimeille arvolupaus -työkalun (Liite 2) arvolupauksesta keskustelemista varten.

Työssä saatiin selville uusi, arvolupauksen toteuttamisen kannalta tärkeä brändiviestinnän kohderyhmä. Oli mielenkiintoista huomata, että neutraalina tutkijana muotoilun menetelmiä hyödyntämällä voi päästä käsiksi hiljaiseen tietoon, joka ei ehkä muuten tulisi esille, sillä oikeita kysymyksiä on hankala kysyä ilman riittävää taustatietoa. Tämä lisää tutkimuksen objektiivisuutta ja validoi käytettyjen tutkimusmenetelmien hyötyä. Työn rajauksen ulkopuolelle sijoittuvat muut strategisesti merkittävät kehityskohteet viestitään eteenpäin organisaatiossa.

Toimeksiantaja toivoi työstä konkretiaa ja tähän tulosten valossa vastattiin:

Yrityksen organisaation, kulttuurin ja toimintamallien tunteminen näkyvät tutkimuksen tuloksissa. Tämän työn avulla saimme uusia ideoita toimintaamme, ja voimme kehittää ja parantaa sisäisen brändiviestinnän toimintamalliamme. Työ toimii hyvin myös sisäisenä keskustelurunkona ja selventää käsitystä nykytilasta.

- Marjo Vänttinen, Brand Manager, OP Ryhmä

Työssä noudatettiin Design Councilin tuplatimanttimallin iteroivia vaiheita ja muotoilun menetelmiä sisäisen brändiviestinnän kehittämisen apuna. Saatujen lopputulosten perusteella voidaan todeta, että muotoiluajattelu sopii erinomaisesti sisäisen brändiviestinnän kehittämiseen huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja motivaatiotekijät sekä valjastaen työntekijäymmärryksen keräämisellä organisaatiossa olevia oletuksia tutkituksi tiedoksi ja päätöksenteon tueksi. Muotoiluprosessin noudattaminen toi johdonmukaisuutta tekemiseen ja jatkuva iteraatio nopeiden testausten ja ajatusten vaihdon avulla otti kohderyhmän huomioon prosessin jokaisessa vaiheessa.

Kerätyn työntekijäymmärryksen ansiosta bränditiimi pystyy jatkossa kohdentamaan viestintää asiakasrajapinnan työntekijöille entistä paremmin ja arvolupaus voidaan ottaa osaksi päivittäistä asiakastyötä. Lopputuloksista on arvoa toimeksiantajalle ja ne luovat suuntaviivoja arvolupauksen jalkauttamiselle ja jatkokehittämiselle. Käytetyistä menetelmistä muun muassa persoonakuvausten rakentamisen voi ottaa laajemminkin organisaation sisäisen viestinnän käyttöön luomaan inspiraatiota ja edistämään työntekijäymmärryksen keräämistä. Persoonatyökalun avulla voidaan antaa kohderyhmälle kasvot ja tehdä kehittäminen konkreettisemmaksi.

7.2 Onnistumiset, opit ja tunnistetut haasteet

Kehittämistyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja työ pysyi suunnitellussa aikataulussa. Teoriaosuus tuki kehittämistä jäsenellen tutkimuksessa syntyneitä havaintoja. Työssä käytetyt laadulliset menetelmät tuntuivat luontevilta ja tarkoituksenmukaisilta, ja pidin fasilitoimaani työpajaa onnistuneena.

Kattava alkukartoitus on olennainen osa muotoiluun pohjautuvaa kehittämisprosessia vie den suurimman osan työhön käytetystä ajasta ja varsinainen kehittäminen suoritettiin noin kolmessa kuukaudessa. Työntekijäymmärrys kerättiin luotaintutkimuksen ja sitä seuranneiden haastatteluiden pohjalta. Kohderyhmäymmärryksen tärkeyttä ei voi kylliksi korostaa ja se tuli huomattua konkreettisesti työn aikana uuden sisäisen brändiviestinnän kohderyhmän ilmetessä. Vaikka kerätty tieto ei toisikaan uusia näkökulmia, se auttaa aina pääsemään pois oletuksista ja tuo varmuutta päätöksille.

Ymmärryksen keräämisessä huomioitiin tarkkaan luottamuksellisuus. Kun tarkastellaan sisäistä kehittämistä, tulee huomioida tietojen salassapito ja säilyttää luottamuksen tunne, jotta työntekijä pystyy rehellisesti tuomaan esille organisaatiossa esiintyviä kehittämiskoh teita ja häntä ehkä hiertäviä asioita toiminnassa. Kehittämistyössä kiinnitettiin erityistä huolellisuutta siihen, että tutkimusaineistot pysyivät vain opinnäytetyön tekijän hallussa,

eikä toimeksiantajalle välitetty muuta kuin koontimateriaalia aineistojen analyysistä, välitulosia ja asiakaspalvelijapersoonat työpajaideoinnin tueksi.

Työn rajauksessa oli ajoittain haasteita, sillä brändiin ja sisäiseen viestintään painottuva aihe on erittäin laaja ja uteliaisuus yhdistettynä omaan mielenkiintoon vei aina uusille poluille. Ymmärryksen laajeneminen ja aiheen kokonaisuuden hahmottaminen oli kuitenkin valaisevaa ja korosti systeemiajattelua: miten niin monet asiat liittyvät toisiinsa. Varsinkin OP:n kokoisessa organisaatiossa asiat linkittyvät monella eri tasolla, mikä tuo omat vaatimukset kehittämiseen. Sisäinen kehittäminen on erittäin pitkäjänteinen prosessi, mutta lopulta tulokset voivat olla merkittäviä. On tärkeää myös osoittaa, mihin kaikkeen kehittämisen vaikuttaa.

Oli mahtavaa huomata, että aihe herätti innostusta ja kiinnostusta osuuspankeissa. OP:n työkuultuuri tukee tämän tyyppistä kehittämistä, mutta kiireisessä arjessa haasteena on saada ihmiset mukaan yhteissuunnitteluun, jolloin osallistamiseen on löydettävä oikeat keinot. On onneksi inhimillinen piirre innostua siitä, että omia ajatuksia halutaan kuulla, jolloin vastaanotto osallistamiselle on yleensä positiivista. Osallistamista on kuitenkin pohdittava tarkkaan ja siihen tulee aina olla relevantti tavoite. Ei siis osallisteta vain osallistamisen takia.

Työskentelen OP Ryhmässä tuottajana Brändit ja tapahtumat -tiimissä vastaten brändin mukaisesta markkinointiviestinnästä ja sen vahvistamisesta tapahtumaosallistumisten ja sponsorointiyhteistyön keinoin. Tuottajan projektiosaaminen tuki työn etenemistä ja oma ammatillinen osaaminen samalla kasvoi. Opinnäytetyöni aihe valikoitui kehittämistavoitteideni pohjalta, sillä olen kiinnostunut organisaatioiden sisäisen toiminnan kehittämisestä. Työntekijät ovat asiakaskokemuksen ytimessä, jolloin pystyin työlläni tuomaan innovatiivisesti esille asiakastyötä tekevien näkemyksiä, mielipiteitä ja työn haasteita. Opinnäytetyö tuntui täten merkitykselliseltä ja toimialalle ajankohtaiselta.

7.3 Jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aiheita

OP Ryhmän sisäisen brändiviestinnän kehittäminen ja arvolupauksen jalkauttaminen ei lopu tämän opinnäytetyön valmistumisen myötä, vaan tärkein jatkokehittämisen aihe on valitun konseptin jatkokehittäminen, pilotointi ja edelleen kehittäminen. Jos ja kun konsepti/t otetaan käyttöön, se aiheuttaa tarvetta myös jatkotutkimukselle. Onko arvolupaus otettu brändiviestinnän ansiosta tietoisesti käyttöön osaksi osuuspankkien arkea ja onko sen esille tuominen mahdollisesti parantanut asiakastyötä ja asiakaskokemusta? Viestintäkonseptia tulee jatkuvasti seurata, jotta tiedetään, miten se toimii, millä tavoin siihen reagoidaan ja koetaanko se hyödylliseksi ja vaikuttavaksi.

Olisi mielenkiintoista toistaa tämän opinnäytetyön menetelmävalinnat toisessa sisäisen viestinnän projektissa ja selvittää, toimivatko menetelmät laajemmin ja luoda niiden pohjalta standardoitu toimintamalli sisäisen viestinnän suunnitteluun.

Asiakastyötä tekevät ovat tärkeä tutkimisen kohde, kun kehitetään toimintaa, sillä organisaation kaikki tekeminen kumuloituu lopulta asiakasrajapintaan. Jatkotutkimusehdotuksena on kehittää malli työntekijäymmärryksen dokumentointiin sisäisesti, jotta organisaatiossa voidaan hyödyntää laajemmin kerättyä hiljaista tietoa ja huomioida työntekijät strategian ja brändin toteuttajina.

LÄHTEET

Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The elements of value. Harvard Business Review, September 2016 Issue. Viitattu 6.10.2020. Saatavissa <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Baxter, K., Courage, C. & Caine, K. 2015. Understanding your users: a practical guide to user research methods. Amsterdam, Netherlands: Morgan Kaufmann.

Design Council. 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Design Council. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

DuffyAgency. 2018. How to write a compelling value proposition. Duffy Agency. Viitattu 14.8.2020. Saatavissa <https://duffy.agency/insight/how-to-write-a-compelling-value-proposition/>

EPSI Rating. 2019. Pankki ja rahoitus 2019. toim. Laitinen, H. EPSI Rating. Viitattu 14.7.2020. Saatavissa <https://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2019/>

EPSI Rating. 2020. Pankki ja rahoitus 2020. toim. Laitinen, H. EPSI Rating. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa <https://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2020/>

Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Porvoo: WSOY

Fill, C. & Turnbull, S. 2016. Marketing Communications - discovery, creation and conversations. 7. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Finanssiala ry. 2019. Töissä Finanssialalla 2019. toim. Kallonen, T. Finanssiala ry. Viitattu 14.7.2020. Saatavissa https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. Customer management in service competition. John Wiley & Sons.

Halpern, D. 2020. EAST - Four simple ways to apply behavioural insights. The behavioural insights team. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- IDEO. 2020. How do people define design thinking? IDEO. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa <https://designthinking.ideo.com/faq/how-do-people-define-design-thinking>
- Juholin E. 2009. Communicare! : Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor
- Juholin, E. 2017. Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Kaiku Helsinki. 2019. Viestinnän palvelumuotoilu – ensimmäiset askeleet asiakaskeskeiseen viestintään. Kaiku Helsinki. Opas. Viitattu 7.12.2020. Saatavissa <http://www.e-julkaisu.fi/kaikuhelsinki/viestinnan-palvelumuotoilu/pdf/palvelumuotoiluopas.pdf>
- Kaiku Helsinki 2020. Apua, työyhteisöni hävisi bittiavaruuteen! Kuinka tehdä työyhteisöviestinnästä toimivaa? Kaiku Helsinki. Webinaaritallenne. Viitattu 7.12.2020. Saatavissa <https://kaikuhelsinki.fi/hyppytunti-webinaari-tallenteet/#tyoyhteisoviestinta>
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- King, C. & Grace, D. 2008. Internal branding: Exploring the employee's perspective. The Journal of Brand Management 15(5). London: Palgrave Macmillan, 358-372.
- Kompella, K. 2014. The Definitive Book of Branding. New Delhi, India: Sage Publication.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2017. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää, kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Talentum.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten? Helsinki: Alma Talent
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2008. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum
- Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: teknologiainfo Teknova
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

- Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova
- Mootee, I. 2013. 60-Minute Brand Strategist: The Essential Brand Book for Marketing Professionals. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Neumeier, M. 2016. The Brand Flip: why customers now run companies - and how to profit from it: a whiteboard overview. San Francisco, California: New Riders
- Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2018. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OP Ryhmä a. Ryhmärakenne. OP Ryhmän kotisivut. Viitattu 13.8.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>
- OP Ryhmä b. Strategia. OP Ryhmän kotisivut. Viitattu 13.8.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>
- OP Ryhmä c. Ketterä toimintatapa. OP Ryhmän kotisivut. Viitattu 13.8.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- OP Ryhmä d. Tietoa osuuspankeista. OP Ryhmän kotisivut. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuuspankit/osuuspankkien-esittely>
- OP Ryhmä e. Ura OP:lla. OP Ryhmän kotisivut. Viitattu 7.12.2020. Saatavissa <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/op-olemme-me-uratarinoita/uratarina-natalie-soderlund>
- OP Vuosi. 2019. OP Vuosi 2019 – elämänmittaisella matkalla. Vuosikertomus. Viitattu 14.7.2020. Saatavissa https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP_Vuosi_2019.pdf/0bf07f73-4109-709d-929c-0b9fbdbe71ca
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Paasonen, J. 2020. Juho Paasonen – #5 Asiakasymmärrys auttaa tuottamaan arvoa. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Spotify podcast. Viitattu 8.12.2020. Saatavissa <https://open.spotify.com/show/7ELOG3BzT63lgnuWtbs2QC>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Schrey, T. & Talasmaa, R. 2020. Finland's Biggest Financial Group Goes All In on Agile. Boston Consulting Group. Viitattu 16.11.2020. Saatavissa <https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/biggest-financial-group-in-finland-goes-all-in-on-agile.aspx>

Slade-Brooking, C. 2016. Creating a Brand Identity: A Guide for Designers. London: Laurence King Publishing.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepa ry. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Tikka, V. & Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto – Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekesin katsaus 309/2014. Viitattu 2.9.2020. Saatavissa https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill

Zimmer, C. 2015. Picture This? Some Just Can't. The New York times. Artikkel. Viitattu 14.12.2020. Saatavissa https://www.nytimes.com/2015/06/23/science/aphantasia-minds-eye-blind.html?_r=0

Walker, K. 2020. A brand is a promise kept. Broadwalk. Ilmainen e-kirja. Viitattu 19.11.2020. Saatavissa: <https://www.boardwalkhq.com/publications/>

WRKSHP.tools. 2019. Wall of ideas. WRKSHP.tools. Viitattu 17.11.2020. Saatavissa <https://wrkshp.tools/tools/wall-of-ideas>

Julkaisemattomat ja suulliset lähteet:

Hyppönen, T. & Kälviäinen, M. 2020. Luovuus ja kehittämistoiminta. Luovat ja toiminnalliset menetelmät. Lahden ammattikorkeakoulu. Opetusmateriaali. Viitattu 30.4.2020. Saatavissa https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1334626/mod_resource/content/1/MK%20TH%20Luovuus%20ja%20kehittämistoiminta.pdf

OP:n sisäinen brändikysely. 2020. OP Ryhmä. Powerpoint-esitys.

Marjo Vänttinen, Brand Manager, OP Ryhmä. Haastattelu 28.11.2020

LIITTEET

Liite 1. Sähköposti luotaintutkimuksen osallistujille

Hei,

Mahtavaa, että olet osallistumassa tehtäväviikkoon! Sain nopeasti porukan kasaan, joten **tehtäväviikko voidaan pitää jo ensi viikolla eli 28.9.-2.10.** Viikko ei vaadi valmistautumista etukäteen ja yhteen tehtävään menee n. 15min/päivä. Voit myös itse valita sopivan hetken, mihin aikaan päivän aikana tehtävän teet. Muistuttelen iltapäivän kuluessa, jos vastauksia ei minulle näy 😊

Nopeana kertauksena vielä eli työstän opinnäytetyötäni ryhmätasoisesta sisäisen brändiviestinnän kehittämistä ja tarkastelen ensisijaisesti henkilöasiakkaille suunnattua arvolupausta. Tarkoitukseni on tutkia, miten koet nykyisen brändiviestinnän ja arvolupauksen ja miten viestintää tulisi sinun näkökulmastasi kehittää palvelemaan työtäsi. Opinnäytetyö on osa laajempaa toimenpidesuunnitelmaa arvolupauksen jalkauttamiselle, jolloin vastauksesi ovat erittäin arvokkaita sekä opinnäytetyöni, että laajemmin OP:n brändin kehittämisen näkökulmasta.

Tehtäväviikko sisältää viisi tehtävää Teamsin kautta ja perustan seuraavaksi sinun ja minun kesken Teams-ryhmän, jolloin vastauksesi tulevat vain minulle näkyviin ja kaikki vastaukset sekä keskustelut hävitetään heti opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyöhön päätyvät huomiot käsitellään anonymisti niin, ettei vastaajaa tai osuuspankkia pysty niistä tunnistamaan. Tutkimustulosten analyysi ja niistä kehitettävät kehitysehdotukset eivät myöskään päädy julkisesti näkyville, vaan tulevat vain OP Ryhmän käyttöön.

Tehtävät tulevat Teams-ryhmän keskustelualueelle näkyville joka päivä klo 9.00 aamulla tarkempien ohjeiden kanssa eli laitan ensimmäisen tehtävän Teamsiin ensi maanantaina klo 9.00

Minulta voi myös kysyä, jos jokin on epäselvää. Viikkoon ei tosiaan tarvitse valmistautua muuten kuin avoimella mielellä. Tehtävissä ei ole myöskään oikeita tai vääriä vastauksia.

Tehtäväviikon jälkeen sovin vielä Teams/puhelinhaastattelun kanssasi, jossa käymme vastauksia läpi ja kysyn tarkentavia kysymyksiä.

Kiitos vielä suuresti avustasi jo etukäteen ja lähetän sinulle lahjakortin tehtäväviikon jälkeen 😊

Terveisin,
Anriikka

Liite 2. Arvolupaus -työkalu

<p>Arvolupauksen vaikuttavat henkilöt? Muut sidosryhmät -voimmeko vaikuttaa heidän tekemisiin?</p>	<p>Työkalut, joita voimme hyödyntää</p>	<p>Tiimin arvot ja toimintatavat 3 ohjenuoraa, joita noudatamme asiakastyössämme</p>	<p>Yhteinen tavoite, johon tähtäämme: Mistä tiedämme, että arvolupaus on saatu lunastettua? Kirjoita tähän konkreettisia huomioita.</p>
<p>Asiakkaan tarpeet ja odotukset</p>		<p>Arvolupaus</p>	<p>Asiakkaan tunteet</p>
<p>Esteet, jotka voivat vaikuttaa arvolupauksen lunastamiseen Voimmeko vaikuttaa niihin?</p>		<p>Tavoitteen mittarit Kirjoita tähän sopiva mittari ja aikajänne, jolloin canvukseen voidaan palata?</p>	