

# Brändin jalkauttamisen toimintaohjeet

Case: Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalous  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
19.12.2018  
Iida Kimpari ja Sara Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

KIMPARI, IIDA  
SAARINEN, SARA:

Brändin jalkauttamisen toimintaohjeet  
Case: Päijät-Hämeen  
hyvinvointiyhtymä

Markkinoinnin opinnäytetyö, 103 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda toimintaohjeet Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle brändin jalkauttamiseen. Toimeksiantajalla Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on tarkoitus jalkauttaa tuleva brändi, jonka takia toimeksiantaja halusi, että sen nykyistä brändiä tutkittaisiin. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta laadittaisiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle toimintaohjeet brändin jalkauttamiseen.

Teoriaosuudessa on käsitelty brändiä, sen rakentamista ja brändin jalkauttamista. Tällä tavoin on luotu kokonaisuus, jota voi myös hyödyntää tutkimustuloksissa ja sitä kautta luotiin toimintaohjeet brändi jalkauttamiseen.

Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisia- että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä selventämään brändin nykyistä tunnettavuutta. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytettiin kyselyä, joka oli luotu Google Forms – ohjelmalla. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä. Kyselyn avulla saatiin tulos, että päijäthämäläiset tuntevat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändin kohtalaisesti. Toimintaohjeilla on tarkoitus kehittää tunnettavuutta ja brändimielikuvaa.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutettiin teemahaastattelulla työntekijöille. Teemahaastattelun avulla tutkittiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän aikaisempaa brändin jalkautumista, toimintatapoja ja arvojen tietoutta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei henkilökunta ollut kovin tietoinen brändin aikaisemmasta jalkauttamisesta, toimintatavoista tai sen arvoista. Haastatteluiden perusteella luotiin toimintaohjeet, jossa brändin jalkauttaminen yli 7000 hengen organisaatiossa olisi mahdollinen.

Tutkimustulosten avulla luotiin toimintaohjeet, kehitysehdotukset sekä jatkotutkimusehdotukset Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle. Tutkimus oli tehty sisäinen- ja ulkoinen jalkauttaminen huomioon ottaen.

Asiasanat: brändi, brändin jalkauttaminen, brändin rakentaminen, brändistrategia, toimintaohjeet, päijät-hämeen hyvinvointiyhtymä

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KIMPARI, IIDA  
SAARINEN, SARA:

Brand Guidelines  
Case: Päijät-Häme Joint Authority for  
Health and Wellbeing

Bachelor's Thesis in Marketing. 103 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2018

## ABSTRACT

---

The main purpose in this study was to make guidelines for branding. Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing was planning to implement a new brand. Therefore, they wanted to research their old brand and to make guidelines for implementing the new brand.

The theoretical part deals with a brand, building a brand and branding. The theoretical part forms a totality that can be exploited in the results. Based on the theoretical part and the results, guidelines to implement a brand were made.

In the study, both quantitative and qualitative research methods were used. Quantitative and qualitative methods helped to understand the brand's reputation. As a quantitative method, a questionnaire was created by the Google Forms –program. The questionnaire was answered by 76 people. Based on the results, people of Päijät-Häme knew the brand moderately. The main purpose of the guidelines is to upgrade awareness and brand image.

The qualitative methods were realized with a semi-structured interview. The interview was for the staff of the client. The main purpose of this interview was to find out how well the staff knew the organization's brand, brand image and values. It was concluded that the staff was not very aware about the first branding, its practices or its values. With these interviews, guidelines were created to enable implementing a brand in an organization with 7,000 members of staff.

Based on the study results, guidelines, development proposals and suggestions for further research for the organization were made. The study was conducted considering brand implementation both within and outside the organization.

Key words: brand, branding, brand strategy, brand building, guidelines, Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	BRÄNDIN MÄÄRITELMÄT	4
2.1	Brändi	4
2.2	Ydinajatus	5
2.3	Brändi–identiteetti	6
2.4	Brändimielikuva ja brändipääoma	8
2.5	Brändin johtaminen ja brändistrategia	10
2.6	Julkisen tahon brändin rakentaminen	12
2.7	Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö	13
3	BRÄNDIN RAKENTAMISEN VAIHEET	16
3.1	Analysointi	16
3.1.1	Asiakasanalyysi	16
3.1.2	Kilpailija-analyysi ja oman brändin analyysi	18
3.2	Tunnettuuden luominen	20
3.3	Positointi	22
3.4	Tuotteen tai palvelun kokeilu ja brändiuskollisuus	23
3.5	Markkinointi osana brändin rakentamista	24
3.6	Brändin jalkauttaminen	25
3.7	Yhteiskuntavastuu markkinoinnin osana	27
4	TUTKIMUS JA BRÄNDIN JALKAUTTAMISEN TOIMINTAOHJEET	30
4.1	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän esittely	30
4.2	Tutkimusmenetelmät	33
4.3	Teemahaastattelun toteuttaminen ja tulokset	37
4.4	Kyselyn toteuttaminen ja tulokset	53
4.5	Tutkimuksen johtopäätökset	66
4.6	Toimintaohjeet	79
4.6.1	Sisäisen jalkauttamisen toimintaohjeet	80
4.6.2	Ulkoisen jalkauttamisen toimintaohjeet	87
4.7	Kehitysehdotukset	93
4.8	Jatkotutkimukset	94
4.9	Tutkimuksien arviointi	95
5	YHTEENVETO	98

LÄHTEET	101
LIITTEET	104

## 1 JOHDANTO

Brändiä, sen rakentamista ja jalkauttamista on tutkittu pitkään maailmanlaajuisesti. Suomessa on tutkittu vain vähän brändin jalkauttamista, eikä jalkauttamisen toimintaohjeisiin viittaavaa opinnäytetyötä tai pro-gradu töitä ole erityisemmin olemassa. Pelkät suunnitelmat eivät riitä, vaan tarvitaan konkreettista jalkauttamista ja suunnitelmien vientiä käytäntöön. (Laaksonen & Rainisto 2008,110).

Brändin jalkauttaminen on suuri kokonaisuus, johon kuuluu monta osaa ja vaihetta. Siihen tarvitaan koko henkilökunta mukaan ja paras tapa saada henkilökunta mukaan, on ottaa se mukaan alusta alkaen kehittämään brändiä. (Laaksonen & Rainisto 2008, 110). Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yrityksen nykyistä brändiä, sen tunnettavuutta, sen luomia mielikuvia ja sen edellistä jalkauttamista sekä miten sen voisi tulevaisuudessa jalkauttaa.

Toimeksiantajana tutkimuksessa toimii Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, joka on julkisenpuolen sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottaja kaikille noin 200 000 päijäthämäläisille. Yhtymässä työskentelee yli 7000 henkilöä.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimintaohjeet toimeksiantajalle Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle brändin jalkauttamiseen, koska Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä aikoo uudistaa brändinsä ja jalkauttaa sen aiempaa paremmin.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä halusi, että sen nykyistä brändiä tutkittaisiin, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta saataisiin kattava kokonaisuus tulevan brändin jalkauttamiseen. Opinnäytetyön aihe saatiin, kun Sara Saarinen oli työharjoittelussa kyseissä organisaatiossa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Minkälainen brändin nykyinen tunnettuus on ja millaisia asioita tulee ottaa huomioon, kun tuleva brändi jalkautetaan?

Alakysymyksiä, jotka auttavat pääsemään päätutkimuskysymyksen tavoitteeseen, on kaksi:

- Mitkä asiat vaikuttavat brändin jalkauttamiseen sisäisesti ja ulkoisesti?
- Mitkä asiat vaikuttavat brändin jalkauttamiseen julkisessa organisaatiossa?

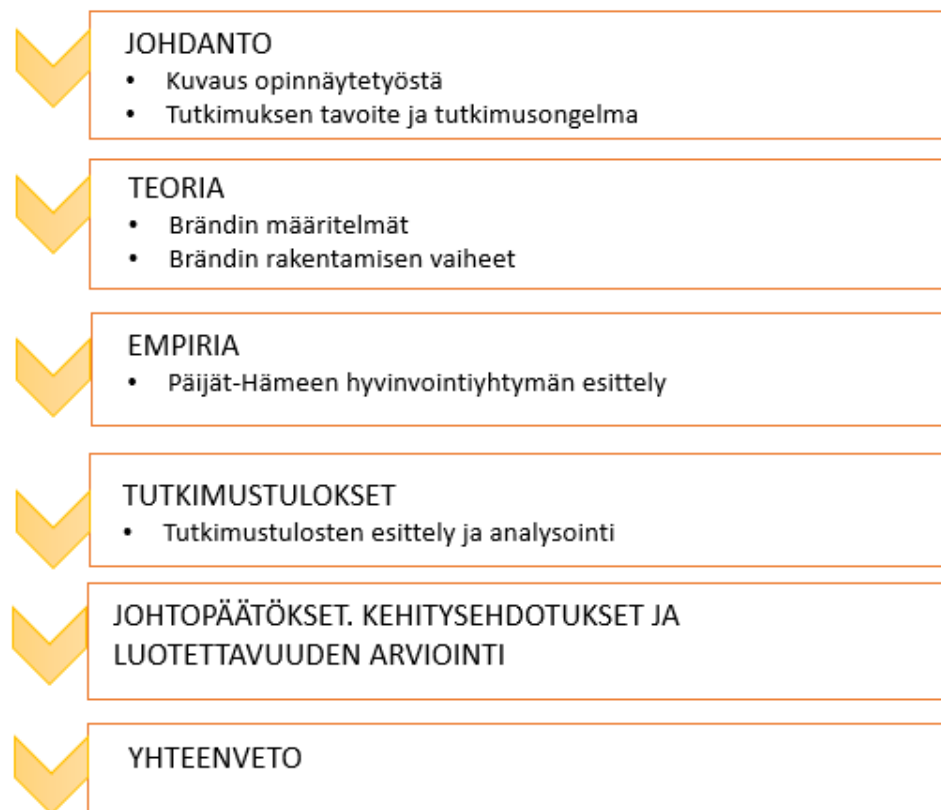
Tutkimus on rajattu sisäiseen ja ulkoiseen jalkauttamiseen. Sisäisessä jalkauttamisessa on käyty läpi yleisesti sisäistä jalkauttamista, menemättä kuitenkaan esimerkiksi toimiala- tai osastokohtaisiin jalkauttamisiin. Ulkoisessa jalkauttamisessa keskitytään yleisesti asiakkaan näkökulmaan, kuitenkin syventymättä siihen liian tarkasti. Tämä vaatisi tarkemman tutkimuksen, jota ei voi opinnäytetyön rajoissa tehdä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu sekä laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä että määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelumenetelmää, jossa edettiin kysymysrungon mukaan, mutta haastattelussa saatettiin esittää lisäkysymyksiä, mikäli lisäkysymys koettiin tarpeelliseksi täsmentämään vastausta. Määrällisen tutkimusmenetelmän kysely toteutettiin Google-Forms ohjelmalla Facebookissa. Facebookista kyselyä varten valittiin Lahti-ryhmä, jonne kysely jaettiin. Kirjoittajat, sekä yksi heidän ystävistään jakoivat kyselyn myös omille Facebook-seinilleen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty painettuja ja elektronisia lähteitä. Tutkimusmenetelmien käyttöön on hankittu painettuja lähteitä sekä elektronisia lähteitä. Teoriaosuuden pääpaino on painetuissa lähteissä, mutta sieltä löytyy myös muutama elektroninen lähde. Syynä tähän on se, että painettuja lähteitä brändiin ja sen jalkauttamiseen löytyy laajemmin ja luotettavimmin.

Opinnäytetyön rakenne on kuvattu kuviossa 1. Opinnäytetyön rakenne on hyvin perinteinen tutkimuksen rakenne. Ensimmäisenä on johdanto, jossa esitellään työn tarkoitus, tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma sekä

tutkimusmenetelmät. Luvut kaksi ja kolme ovat teoria lukuja, jotka käsittelevät brändiä ja sen rakentamista. Luku neljä on empiria osuus, jossa on yrityksen esittely, tutkimusmenetelmät, tutkimustulokset ja niiden analysointi, johtopäätökset, toimintaohjeet, kehitysehdotukset sekä jatkotutkimukset. Viimeinen luku viisi on yhteenveto tutkimuksesta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 BRÄNDIN MÄÄRITELMÄT

### 2.1 Brändi

Sana ”brändi” on ollut jo vuosisatojen ajan olemassa ja sen juuret ulottuvat muinaisnorjan kielelle. Sana *brandr* tarkoittaa muinaisnorjaksi polttamista. Sanan merkitys tulee siitä, kun omistajat merkitsivät karjansa tunnistaakseen ne. (Keller 2008, 2.)

Brändi määritelmiä on monia erilaisia. Brändejä yhdistää kuitenkin samanlaiset piirteet, kuten symbolit ja erottuvuus. Kuitenkin tärkein brändin määritelmä on se, että se erottuu kilpailijoista: nimellä, symbolilla, muodolla, palvelulla, tai näiden kaikkien yhdistelmällä. (Vuokko 2003, 119.)

Juridisesti brändi on vain symboli, jolla erotutaan kilpailijoista. Symboli rekisteröidään brändin syntyessä, jotta kilpailijat eivät voi käyttää samaa symbolia. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei brändin arvo synny symbolin perusteella, vaan myös muista tuoteominaisuuksista, joita tuotteella on. (Vuokko 2003, 119-120.)

Bergströmin & Leppäsen (2009, 243) mukaan tuote tai palvelu voivat olla brändin rakentamisen perustana, mutta tuote tai palvelu ei luo brändiä. Brändi rakennetaan yhdessä kuluttajien kanssa. Brändiä ei voi tehdä tehtaalla, vaan se syntyy kuluttajan mielikuvissa. Useimmat yritykset yrittävät koko ajan luoda uusia ja erilaisia merkkejä, joista mahdollisesti voisi tulevaisuudessa syntyä brändejä.

Korkeamäen, Lindströmin, Ryhäsen, Saukkosen & Selinheimon (2002, 111 & 150) mukaan huolelliseen brändin rakentamiseen tarvitaan myös segmentin hyvää tuntemusta. Segmentillä tarkoitetaan asiakasryhmää, johon kuuluvilla ostajilla on ainakin yksi yhteinen piirre ostamisessa. Segmentissä on tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita, asenteita ja arvoja, jotka tulee liittää brändiin niin, että tuote tai palvelu tuntuu haluttavalta. Huomioon tulee ottaa myös hinta, saatavuus ja viestintä niin, että ne tukevat edellä mainittuja arvoja.

Kuluttaja voi olla valmis maksamaan tuotteesta enemmän, kun se tuo kuluttajalle muutakin lisäarvoa kuin symbolin. Sana ”lisäarvo” liitetäänkin usein brändiin, koska kuluttajat haluavat tuotteen tuovan lisäarvoa. Lisäksi sillä erotetaan muista kilpailijoista. Toinen sana, joka myös liitetään brändiin, on lupaus. Kuluttaja tietää tietynlaisen markkinointilupauksen, kun ostaa tietyn tuotteen. Tuotteen toivotaan olevan laadukas. Tämä tarkoittaa, että tuotteen laatu pysyy samana, eikä tarvitse erikseen analysoida tuotteen laatua. Tämä helpottaa kuluttajan ostopäätöstä sekä mahdollisia tulevaisuuden hankintoja. (Vuokko 2003, 120.)

Edellä mainituista teksteistä voidaan todeta, että brändi on paljon muutakin kuin vain nimi tai symboli. Kuten Bergström & Leppänen (2009, 243) aikaisemmin toteavat brändin pitää luoda asiakkaille mielikuvia tuotteista tai palveluista. Vuokon (2003,120) ja Laakso (2003, 83) ovat samaa mieltä, että brändi syntyy vasta, kun tuotteessa on itse tuotteen lisäksi jotain muuta, mikä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Etenkin sellaista, mitä muut kilpailijat eivät pysty tuottamaan. Korkeamäki ym. (2002, 111) toteavat brändin olevan loppujen lopuksi lupaus tuotteen tai palvelun odotetusta laadusta.

## 2.2 Ydinajatus

Kaikilla vahvoilla brändeillä on yhdistävänä tekijänä vahva ydinajatus. Palveluiden ja tuotteiden merkitys asiakkaille on keskeinen asia brändin ydintä mietittäessä, mutta se jää monesti tarkemmin miettimättä, koska asiaa pidetään itsestään selvyytenä. Organisaatiot käyttävät enemmän aikaa ulkoisten viestien sekä persoonallisuuspatteristojen miettimiseen kuin ydinajatuksen hiomiseen. (Lindroos, Nyman, & Lindroos 2005, 34-35.)

Seuraavat kysymykset ovat osa ydinajatuksen määrittelyä:

- Miten brändi vetoaa asiakkaisiin, joka toimivat menestyksen perustana?
- Miten brändi tuottaa asiakkaille arvoa?

- Miten brändi kestää aikaa ja miten asiakas voi sitoutua brändiin, miten brändin erottuminen kilpailijoista? (Lindroos ym. 2005, 34-35.)

Ydinajatuksen täytyy olla kestävä, koska tämänhetkisessä ympäristössä tapahtuu monia muita muutoksia. Tuotteet ja niiden ominaisuudet kehittyvät, toimintamallit ja viestintätavat uudistuvat sekä kehittyvät. Organisaatioiden elinehtona nykypäivän markkinatilanteessa on kyky toimia joustavasti. Brändin ydinajatuksen ollessa heikko se ei kestä jatkuvaa muutosta ymmärrettävänä ja vaikutusvaltaisena. Sen vuoksi markkinamelusta ja muista markkinoiden mullistuksista selviävät parhaiten brändit, joiden ydin on kirkas ja vahva. He pystyvät antamaan tekemisilleen johdonmukaisen suunnan, mikä auttaa kyseisiä organisaatioita toimimaan joustavasti, hyödyntämään ympäristön mahdollisuuksia sekä sopeutumaan tarpeellisiin muutoksiin. (Lindroos ym. 2005, 34-35.)

### 2.3 Brändi-identiteetti

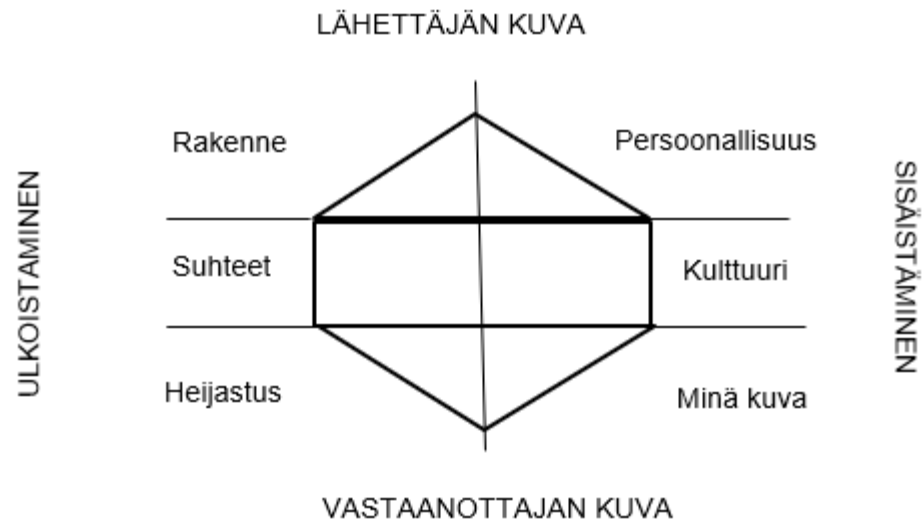
*Brändi-identiteetti on tärkeä osa brändin rakentamista. Siinä luodaan identiteetti brändille, joka kuvaa brändiä. On tärkeää miettiä, millaisen identiteetin haluaa luoda brändilleen, koska se on kuva ja arvo, jonka yritys antaa asiakkaille, sekä muille kumppaneille. Brändi-identiteetti erottaa myös brändin muista kilpailijoista (Bergström & Leppänen 2009, 244-245).*

Kuten Bergström ja Leppänen (2009, 244-245) sitaatissa toteavat brändi-identiteetti on identiteetti, joka kuvaa brändiä. Brändi-identiteetti tarkoittaa millaiseksi yritys brändinsä käsittää ja keskeisenä osana siihen kuuluu myös yrityksen arvot.

Brändi-identiteetin voisi määritellä samaa kautta, kuten ihmisen identiteetin:

*Identiteetillä tarkoitetaan kaikkea sitä, millaiseksi ihminen käsittää itsensä. Tähän liittyy keskeisesti myös yksilön kokemus omasta arvostaan. (Suomen mielenterveys, 2018).*

Brändi-identiteetissä on tärkeää, miten yrityksen johto määrittelee brändi-identiteetin ja miten siitä viestitään niin sisäisesti työntekijöille kuin ulkoisesti asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kuitenkin vielä tärkeämpää on se, kuinka brändi-identiteetti näkyy työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa yrityksen sisällä. (Turun yliopisto 2012.)



Kuvio 2. Brändi-identiteetin prisma (Kapferer 2008 suomennos kirjoittajan)

Yllä oleva kuvio 2 kuvaa brändi-identiteetin kuusikulmaista prismaa. Kuviossa on esitetty kaikki tekijät, jotka vaikuttavat brändi-identiteettiin. Ensimmäisenä käsittelyssä on rakenne. Rakenne koostuu fyysisistä ominaisuuksista. Fyysiset ominaisuudet voivat olla yhdistelmä joko merkittäviä objektiivisia ja kehittymässä olevia ominaisuuksia. Rakenne luo brändille selkärangan ja konkreettista lisäarvoa. (Kapferer 2008, 182-183.)

Toisena kohtana on brändin persoonallisuus, joka on jo vuodesta 1970 lähtien ollut päätavoite brändin mainonnalle. Persoonallisuus voi myös luoda kilpailijaetua brändille, sillä persoonallinen brändi jää usein miten tavanomaista brändiä paremmin kuluttajan mieleen. (Kapferer 2008, 183-184.)

Kolmantena kohtana on kulttuuri. Kapferer (2008, 184) mielestä brändillä tulee olla oma kulttuuri. Kulttuuri tulee esiin usein siitä, että mistä tuote on peräisin. Tuote ei ole vain konkreettinen esitys kulttuurista vaan myös viestintäkeino, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan tuotteesta jo ennen kuin asiakas on tekemässä ostopäätöstä.

Neljäntenä kohta on suhde. Kapferer (2008, 185) jatkaa, että brändi on myös suhde, joka on yrityksen sisällä henkilöstön välisissä suhteissa ja tekemisessä. Se on myös suhde kuluttajiin sekä yhteistyökumppaneihin, koska brändit ovat liiketoiminnan välissä ihmisistä.

Viidentenä kohtana ovat heijastus ja minäkuva. Kapferer (2008, 186-187) mukaan asiakkaan heijastus ja minäkuva liittyvät myös vahvasti brändi-identiteettiin. Heijastus ja kohde menevät usein sekaisin. Kohde kuvailee brändin potentiaalisia käyttäjiä, mutta heijastuksessa ei kuvailla kohdetta. Heijastuksessa tulisi huomioida asiakkaan heijastuneet toiveet tuotteiden laadusta. Minäkuva prismassa vastaa niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmaa. Brändi voi antaa asiakkaalle minäkuvan, kun asiakas käyttää brändin tuotetta. Työntekijänä on sisäistänyt yrityksen brändin arvot, jotka luovat työntekijälle minäkuvaa työssään.

## 2.4 Brändimielikuva ja brändipääoma

Brändimielikuva on ihmisten kokemus. Brändimielikuva syntyy, kun ihminen ajattelee jotain tiettyä brändiä ja tämä saa aikaan ihmisessä tietynlaisia tuntemuksia brändistä. Tämän ei voi olla korostamatta, kuinka tärkeä mielikuva on brändille, koska se vaikuttaa olennaisesti asiakkaiden ostopäätökseen. Brändimielikuva on myös yrityksen kaiken tekemisen summa. Se on laadunvalvontaa, käyttökokemuksia, viestintää ja mainontaa. Kaikki nämä luovat brändimielikuvan. (MidaGon 2011.)

*Identiteetin pohjalta yritys pyrkii luomaan mielikuvaa, ja identiteetti samalla myös tavallaan edeltää mielikuvaa tuossa prosessissa. (Vuokko 2003, 122.)*

Brändimielikuvaa tarkastellaan usein asiakkaan näkökulmasta ja se on siksi kohderyhmän omaisuutta. Kuitenkin ennen kuin brändimielikuvaa voi

asiakkaille luoda täytyy yrityksen ja sen henkilöstön tietää, mikä on yrityksen brändi, millainen on sen identiteetti eli minkälaisia tuotteita tai palveluita kyseinen yritys tarjoaa, sekä mitkä ovat tuotteen ominaisuudet ja persoonallisuudet. Lisäksi on tiedettävä, minkälaisia arvoja ja kulttuureja se edustaa sekä minkälaisia suhteita se haluaa luoda kohderyhmään. (Vuokko 2003, 122.)

Kun haluaa luoda positiivista brändimielikuvaa markkinointiohjelmassa, tulee yhdistää brändin vahvat, myönteiset ja ainutlaatuiset mielleyhtymät, jotka vaikuttavat vahvasti asiakkaiden muistiin. Yrityksen kannattaa panostaa viestimään brändin positiivisista puolista asiakkaille. Brändimielikuvassa vaikutus on suurempi kuin esimerkiksi markkinointi aktiviteeteissa, koska brändimielikuva vaikuttaa suoraan asiakkaan mieleen ja luo sitä kautta kuvaa brändistä. (Keller 2008, 56.)

Siinä, missä asiakkaat luovat mielikuvaa brändistä, hinnoittelu muokkaa brändimielikuvaa. Siksi on hyvä miettiä, mikä on hyvä tapa esittää hinnat tai mitä hinnat ovat ja minkä vuoksi. Hinnoittelussa on aina psykologisia vaikutuksia, joita tulee tarkkailla, sekä ottaa huomioon liiketoiminnassa. Vaikutuksia on monesti hankala ennakoida ja myös ymmärtää. Asiakkaan näkökulmasta jokin tuote voi olla liian halpa, eikä hän näin ei usko tuotteen olevan tarkoituksensa mukainen. Saman tuotteen hinnan nostaminen voi saada tuotteen myynnin nousemaan. (Korkeamäki ym. 2002, 77-78.)

Brändipääoma voisi olla rinnastettavissa taseessa muuhun aineettomaan pääomaan, kunhan se on hyvin hoidettu. Sen arvoa on ehkä vaikea ymmärtää, mutta sen arvon ymmärtää viimeistään, kun yrityskauppaa tehdään, koska brändipääoma on yrityksen taloudellinen arvo. Brändin investoiminen on yhtä oleellista kuin yrityksen uusiin tietoteknillisiin laitteisiin investoiminen. Se nostaa yrityksen arvoa, jos vain brändipääomasta on pidetty huolta. (Von Herten 2006, 126.)

Jo 1980-luvulta saakka brändipääoma on ollut yksi suosituimmista ja potentiaalisen tärkeä markkinointi-konsepti. Brändipääoma toi markkinoille hyviä ja huonoja uutisia. Hyvinä uutisina on se, että brändipääoma on

nostanut brändin merkitystä markkinointistrategiassa ja tullut osaksi johtamiskysymyksiä sekä tutkimustoimintaa. Huonona uutisena brändipääomassa on ollut se, että se on määrittelyt numeroiden merkityksen yrityksessä uudestaan. Näin ollen, koska brändipääoma on aineeton pääoma, kuten aiemmassa kappaleessa Von Herten mainitsee, ettei perinteisillä rahallisilla numeroilla on suurta merkitystä brändipääomassa. Sitä ei siis voi ostaa, vaan se kuuluu ansaita. Kuitenkin brändipääoman voimalla voidaan kartuttaa tuotteita ja palveluita paremmin kuin koskaan aiemmin. Brändipääoma on tärkeä olla osana markkinointistrategiaa, koska se rakentaa monet aikaisemmin tunnistetut periaatteet brändin johtamiselle. Uuden haasteen brändijohtamiselle tuo muuttuva markkinointiympäristö, mutta brändipääoma voi myös hankkia uutta tietoa yritykselle muuttuvissa markkinointiympäristöissä. (Keller 2008, 37-38.)

## 2.5 Brändin johtaminen ja brändistrategia

Korkeamäki ym. (2002, 114-115) muistuttavat monien organisaatioiden arvokkainta pääomaa olevan huippubrändi tai brändit. Brändin elinkaari kestää useita vuosikymmeniä hyvin hoidettuna. Brändin hyvin hoitaminen on tarkemmin määriteltynä tuotteen, hinnan, saatavuuden ja viestinnän kehittämistä ja muokkaamista ajan vaatimalla tavalla niin, että brändin linjat ja perusarvot säilyvät.

Brändin johtamisessa organisaatioilla on kolme strategiovaihtoehtoa:

1. Organisaation tuotteilla tai palveluilla on omat brändit ja sen vuoksi organisaation oma nimi saattaa jäädä kohtalaisen tuntemattomaksi.
2. Organisaatio käyttää omaa nimeään ja tuotenimiä markkinoidessaan palveluita tai tuotteita.
3. Organisaation nimeä käytetään sellaisenaan ja se on pääasiassa esillä tuotteissa ja palveluissa.

*Strategioilla voi olla eri tuoteryhmissä erilaisia panostuksia ja ne voivat muuttua toimintaympäristön muuttuessa. Saarioinen tekee saman tuotemerkin alla sulassa sovussa maksalaatikkoa ja mansikkahilloa (Korkeamäki ym. 2002, 115.)*

Hyvän brändin etuna on se, että itse brändi toimii laatulupauksena ja sen alle on helpompi ja halvempi tuoda uusia palveluja ja tuotteita. Ulkoisen brändikuvan hallinnassa organisaatiolla tulisi olla brändikäsikirja, jossa ovat kaikki välineet, joilla ulkoista kuvaa luodaan sekä ylläpidetään. Sieltä löytyvät mainoslauseet, mainoslayoutit, yhteiskuntavastuun huomiointi, palveluiden ja tuotteiden esittelytavat, joita kaikkialla organisaatiossa noudatetaan yhtenäisen yleisilmeen säilyttämiseksi. (Korkeamäki ym. 2002, 115.)

Von Hertenin (2006, 123) mielestä brändistrategia on yksi tärkeimmistä työkaluista liiketoiminnassa. Strategia alkaa usein, vaikka sitä ei ajattele. Se alkaa jo tuotteen kehitysvaiheessa, kun mietittäessä, mitä tuotetaan, kenelle tai mihin käyttötärpeeseen tuote tulee. Millaisena asiakkaiden halutaan näkevän yrityksen tai minkälaisia arvoja yritys voisi edustaa. Kaikki nämä luovat brändistrategian.

Von Hertenin (2006, 126) mukaan ylin johto tekee päätöksiä liiketoiminnasta ja investoinneista, jolloin ylimmän johdon tulee myös tehdä keskeisiä päätöksiä koskien brändistrategiaa. Jo hyvin brändistrategian sisäistäneet yritykset päättävät brändistrategiasta hallituksen ja toimitusjohtajan voimin, kuten he päättävät yrityksen arvon kasvattamisesta muutenkin. Brändistrategia on liitetty tärkeäksi osaksi liiketoimintaan. Yleensä brändistrategian valmistelu ja toteutus toteutetaan markkinointi- tai viestintäosastolla, mutta pienissä yrityksissä useimmiten sen hoitaa toimitusjohtaja. Edellä mainittu asia riippuu paljon yrityksestä ja osaamisesta.

Von Herten (2006, 128) kuvailee, että brändistrategiaa rakentaessa tai muutostilanteissa koostuu neljästä eri vaiheesta: nykytilan analysointi, ja tavoitemielikuvan määrittäminen, brändiviestinnän suunnittelu, sisäisen ja ulkoisen lanseerauksen suunnittelu ja strategian jalkautus. Useimmiten brändistrategia ja strategia ehdotukset toteutetaan mainostoimiston avulla, kuitenkin niin, että mainostoimisto saa tuoreen tutkimustiedon ja tietynlaisen vision, mitä yritys haluaa strategiaan kuuluvan. Tämä



helpottaa yritystä ja vähentää työtaakkaa. Kun brändiviestintää mietitään, on hyvä, että alusta alkaen on ryhmä, joka lähtee sitä toteuttamaan.

## 2.6 Julkisen tahon brändin rakentaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi palvelupaketti, palvelutarjous ja palvelutuottajan rooli, jotka ovat osa julkisen tahon brändin rakentamista.

Julkisen sektorin brändin rakentaminen on ollut kiistelty aihe. Osa pelkää verorahojen tuhlausta pelkästään poliittisen pelin vuoksi ja osa taas on vahvasti sitä mieltä, että julkinen puoli kilpailee suoraan yksityisen sektorin kanssa. Kilpailun on katsottu muun muassa tuovan lisää verorahoja sekä vaikuttavan positiivisesti kestäväan kehitykseen, mitkä taas toimisivat yhtenä maan vetovoimatekijänä. Organisaatioiden onnistuneen brändäyksen avulla on huomattavasti helpompi houkutelaa oikeanlaisia lahjakkuuksia. Kilpailu vaatii brändityötä ja sitä voi toteuttaa organisaatioissa samoilla tavoilla kuin yrityksissä. Luottamus eri osapuolten välillä muodostuu tuottavaksi pitkällä aikavälillä. (Kundby-Nielsen 2016.)

Terveysthuollon palvelupaketin tarkoitus on tarkastaa aluksi tilanne ja lähteä siitä tilanteen vakavuuden määrittämällä tavalla suorittamaan jatkotoimenpiteitä, jotka voivat olla lisä- tai tukipalveluita. Ydinpalvelu on luokiteltu palvelun ominaisuudeksi, joka on vastaus asiakkaan tai potilaan keskeiseen ostotarpeeseen. On kuitenkin lähes mahdotonta käyttää pelkkää ydinpalvelua ja siksi sen rinnalla on oltava välttämättömiä lisäpalveluita sekä tukipalveluita, jotka lisäävät palvelun miellyttävyyttä. Ne vastaavat toissijaisiin tarpeisiin. Palvelupaketin kokonaisuus syntyy ydin-, lisä- ja tukipalveluista. Niiden kaikkien tuottaminen on päätösten, prosessien ja toimenpiteiden yhdistelmä, joista asiakas hyötyy taloudellisia ja toiminnallisia uhrauksia vastaan. (Kinnunen 2004, 10-11.)

Julkisen sektorin palveluntuottajan on tarjottava erilaisia ja monipuolisia palveluita asiakkaille. Julkisen sektorin palveluntuottaja ei voi määrittellä, minkälaisia palveluita he tuottavat, vaan useimmiten nämä asiat

määritellään yhdessä kaupungin, kunnan ja eduskunnan hallituksen kanssa. Yksityiset palveluntuottajat kuvaavat hyvin palveluitaan, josta asiakkaiden on helppo katsoa heidän palvelutarjoustaan. Asiakas tekee päätöksen palvelun ostamisesta palvelupaketin kuvauksen sekä oman tilanteensa arvion perusteella. Palvelutarjous on tarjoajaa juridisesti sitova sopimus, mikä syntyy asiakkaan hyväksyessä tarjouksen.

Palvelutarjouksessa palvelun-tarjoaja ilmaisee asiakkaan saamat hyödyt sekä kaikki asiakkaalle koituvat taloudelliset ja toiminnalliset menetykset ja asiat, jotka asiakas joutuu tekemään saadakseen palvelun tarjoaman hyödyn. Palvelutarjouksen tulisi välittää mahdollisille asiakkaille tarpeeksi konkreettinen kuva palvelusta hyötyineen ja haittoineen. (Kinnunen 2004, 11-12.)

Palvelua tarkasteltaessa on sitä katsottava kahdelta suunnalta, tuottajan ja kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palveluun liittyy prosesseja ja tapahtumia, kun taas kuluttajalle palvelusta saattaa näkyä vain lopputuote tai asiakaskäynti. Asiakas tuo mukanaan palveluntuottajalle hallitsemattoman osuuden osallistumalla joskus enemmän ja joskus vähemmän palvelun tuottamiseen. Onkin hyvä ymmärtää, että palveluntuottaja voi vaikuttaa vain omiin toimiinsa ja pyrkiä saamaan asiakkaan toimimaan toivomallaan tai tarpeen vaatimalla tavalla. Asiakkaalle palvelun käyttäminen on ainutkertainen mieleenpainuva tapahtuma, välttämätön toimenpide tai esimerkiksi huomaamaton tapahtuma keskellä arkea. Asiakas keskittyy omiin tavoitteisiinsa eikä niinkään ajattele mitä toimenpiteitä palvelu aiheuttaa palveluntuottajalle, vaan muodostaa kuvan siitä, kuinka onnistunut palvelu on ollut helppouden, miellyttävyyden ja sujuvuuden kannalta. (Kinnunen 2004, 7.)

## 2.7 Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö

Kaikki lähtee liikeideasta, jossa määritellään oma asiakaskunta sekä palvelutarjonta ja -tapa. Samalla täytyy ajatella, onko yrityksen oma imago sellainen, mikä asiakkaille on tarkoituksenmukaista esittää. Jokaisella yrityksellä on imago haluaa sitä yritys sitten rakentaa tai ei. Siksi onkin

tärkeää, että siihen panostetaan ja viedään oikeaan suuntaan. On myös mahdollista rakentaa tuote- tai palvelukohtaisia imagoja, jotka taas omalta osaltaan tukevat koko yrityksen imagoa. Imago on lupaus tuotteista tai palveluista ja se heijastaa yrityksen arvoja, sekä asiakkaalle tärkeitä asioita. Mainittavaa on myös se, että hyvän imagon omaava yritys kestää paremmin talouden heittelyitä ja yrityksen omia satunnaisia virheitä, koska yritys nauttii hyvän totuudenmukaisen imagon vuoksi yleistä luottamusta. (Korkeamäki ym. 2002, 15.)

Seuraavana vuorossa ovat taloudelliset resurssit, jotka vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin tehdä investointeja tai kehittää. Omavaraisuus, tulorahoitus ja kannattavuus toimivat taloudellisten resurssien mittareina. Kannattavuutta tarkkaillaan koko organisaation tasolla, tuoteryhmän- sekä yksittäisen palvelun tasolla. Korkeamäki ym. (2002, 15) mainitsevat, että yritykselle tärkeä omavaraisuusaste saadaan aikaan, kun on oikeat tuotteet, oikea asiakaskunta ja kohdallaan oleva katteellinen hinnoittelu, tuotteet ovat asiakkaan saatavilla ja viestintä on hoidettu hyvin. (Korkeamäki ym. 2002, 15.)

Kolmantena tulevat fyysiset resurssit, jotka kuvaavat esimerkiksi fyysisiä tiloja, koneita, laitteita ja kalusteita. Kaupan ja palvelualan yrityksissä fyysiset resurssit voivat olla yksi imago tekijä kuin taas teollisuudessa ne voivat olla rajoittava tekijä. Esimerkiksi, jos jokin koneista menee rikki, haittaa se teollisuudessa työn etenemistä ja tätä kautta yrityksen imagoa. (Korkeamäki ym. 2002, 18.)

Viimeisenä kohtana sisäisestä toimintaympäristöstä löytyvät henkiset resurssit. Niitä ei voi mitata numeraalisesti ja siksi niitä saattaa olla vaikea arvioida. Kyseessä ovat siis henkilökunnan taidot ja osaaminen, joiden määrä, taso sekä hahmottuminen vaihtelevat toimialoittain sekä eri ammattiryhmien kesken. Henkisten resurssien tasoon vaikuttavat suuresti yrityksen koulutus ja rekrytointi sekä muut liikkeenjohdolliset toimintatavat. Menestyksen edellyttämiseksi yrityksen johdolta vaaditaan havainnointia ja varmistamista. Työntekijöiltä taas vaaditaan jatkuvaa halua kehittää

itseään sekä niin henkisiä kuin fyysisiäkin taitojaan. (Korkeamäki ym. 2002, 18.)

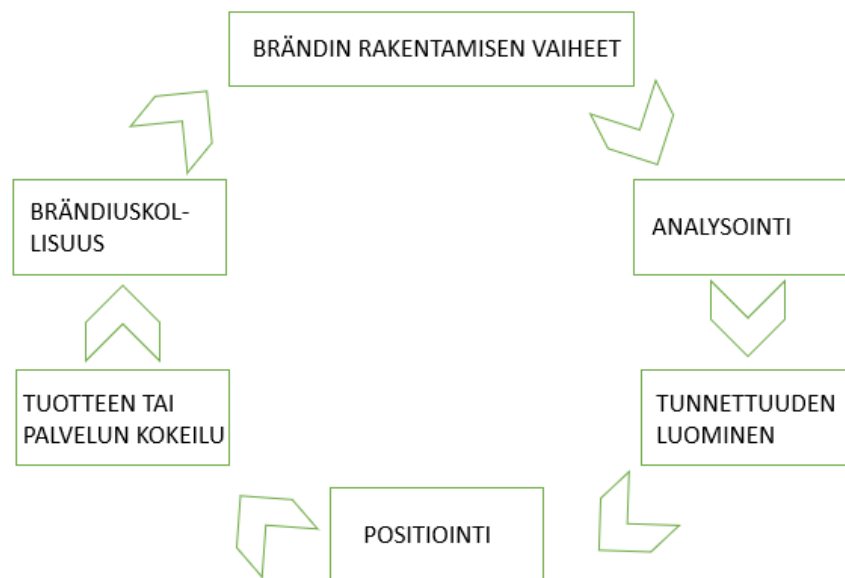
Ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavina tekijöinä ovat teknologian kehitys, kansainvälistyminen, lainsäädäntö, ammattimaisen työvoiman saanti, asiakkaat ja kilpailijat.

Moni seikka nivoutuu asiakkaisiin sekä kilpailijoihin. Ilman asiakkaita organisaatio ei toimi, ja tämän takia asiakkaat ovat tärkeä osa organisaatiota ja liiketoimintaa. Se, miten he toimivat, miten he palvelua tarvitsevat tai haluavat ovat erittäin suuressa roolissa pitkäaikaisten sekä kannattavien asiakkuuksien kannalta. Kilpailu taas on nykypäivänä pysyvä tila, jossa organisaation täytyy pystyä muuttumaan jatkuvasti. Kilpailu vauhdittaa kehitystä. Kilpailijoita ovat muutkin kuin juuri saman toimialan yritykset, eli myös ne palveluntarjoajat, jotka kilpailevat asiakkaiden samaan tarkoitukseen käyttämästä rahasta. Kilpailussa menestyäkseen on organisaation tuotava omasta toiminnastaan asiakkaalle tärkeitä arvoja, jonka vuoksi asiakas juuri kyseisen palvelun tuottajan valitsee. Helppous on myös tärkeä valtti ja sitä tuo osaltaan organisaation sijainti. Esimerkiksi lääkärin vastaanoton läheisyydestä on hyvä löytyä muut peruspalvelut, laboratorio, kuvantaminen ja apteekki. Sillä tavoin asiakas kokee asioimisen helpoksi ja mahdollisimman käytännölliseksi. (Korkeamäki ym. 2002, 23-24.)

### 3 BRÄNDIN RAKENTAMISEN VAIHEET

#### 3.1 Analysointi

Brändin rakentamisen vaiheet -luku käsittelee erilaisia vaiheita, joita tulee ottaa huomioon brändiä rakentaessa. Alla oleva kuvio 3 kertoo brändin rakentamisen vaiheet. Rakentaminen alkaa analysoinnista, minkä jälkeen käsitellään tunnettuuden luominen. Tunnettuuden luomisesta siirrytään positointiin, minkä jälkeen käsitellään tuotteen tai palvelun kokeilu. Viimeinen osio brändin rakentamisessa on brändiuskollisuus.



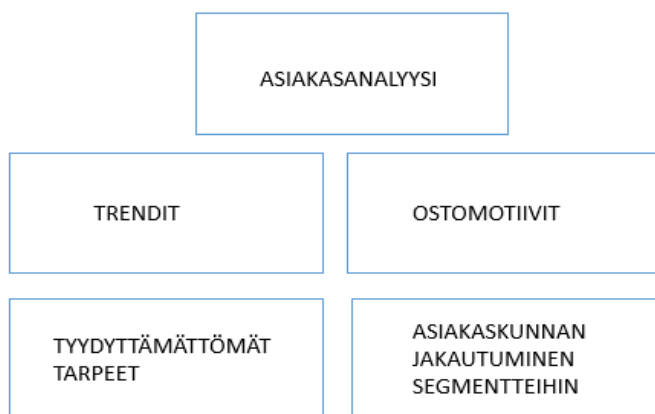
Kuvio 3. Brändin rakentamisen vaiheet

Analysointi-vaihe on ensimmäisenä käsittelyssä ja se on lajiteltu kolmeen osaan: asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi sekä oman brändin analyysi. (Laakso 2003, 88.)

##### 3.1.1 Asiakasanalyysi

Laakson (2003, 91) mukaan asiakasanalyysissä markkinoijan haasteena on tuoda tietynlaiset muistot esiin tuotteista tai palveluista. Ennen kuin

muistojäljet voi tuoda esiin, ne tulee paikallistaa. Muistojälkien paikallistaminen toteutetaan erilaisilla tutkimuksilla, joilla kartoitetaan brändeihin liittyviä mielikuvia. Asiakasanalyysissa voidaan käyttää teemoja, jotka on jaettu neljään ryhmään, kuten kuviossa 4 esitetään: trendit, ostomotiivit, asiakaskunnan jakautuminen segmentteihin ja tyydyttämättömät tarpeet.



Kuvio 4. Asiakasanalyysin ryhmät

Laakson (2003, 93-97) mukaan ostomotiiveja on kolme erilaista ryhmää. Ryhmät ovat funktionaaliset-, emotionaaliset- ja käyttäjästänsä viestivät ostomotiivit. Funktionaaliset ostomotiivit tarkoittavat käyttötarkoitusta ja toiminnallisia ominaisuuksia tuotteissa. Emotionaaliset ostomotiivit liittyvät tunneperäisiin ostopäätöksiin. Viestivä ostomotiivi tapahtuu usein, kun taloudellinen tilanne on noususuuntainen.

Laakson (2003, 97) mielestä samalla toimialalla segmentit eroavat toisistaan. Markkinointiviestintä on helpompaa ja kohdennetumpaa, kun se kohdistetaan tietylle asiakassegmentille ja vielä tietyn ostomotiivin omaavalle asiakkaalle, kuitenkin niin, että asiakas jakaa saman ostomotiivin kuin yritys itse.

Laakson (2003, 99-100) mukaan paras mahdollinen ostomotiivi saadaan sitä kautta, kun keksitään tuote, jota markkinoilla ei vielä ole ja jolle kuitenkin olisi kysyntää eli tarvetta. Tätä kautta saadaan tyydyttämättömät tarpeet muutettua tyydytetyiksi tarpeiksi. Paras tapa saada tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on mennä sinne, missä ostopäätöksiä tehdään.

### 3.1.2 Kilpailija-analyysi ja oman brändin analyysi

Laakson (2003, 105) mukaan kilpailija-analyysissä on tärkeä tiedostaa, että pelkkä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ei riitä, vaan lisäksi tulee tunnistaa markkinoilla olevat kilpailevat brändit. Kilpailija-analyysi voidaan jakaa neljään ryhmään, kuten kuviossa 5 esitetään: kilpailijoiden brändit, toimialan brändien jäsentely, muutokset kilpailijoiden brändeissä ja kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet.



Kuvio 5. Kilpailija-analyysin ryhmät

Laakson (2003, 105) mukaan kilpailijoiden brändien analyysi lähtee siitä, että ensin kartoitetaan toimialan tärkeimmät ostomotiivit, minkä jälkeen kartoitetaan brändit, jotka näitä motiiveja tyydyttävät. Jos kaikille olemassa oleville brändeille on ostomotiivi, niin ongelma on syntynyt. Parhaassa tapauksessa jää ostomotiiveja, joiden tarpeita mikään brändi ei ole vielä tyydyttänyt.

Laakson (2003, 106-107) mukaan on tärkeää kartoittaa pääkilpailijat, mutta yhtä tärkeää on kartoittaa toimialalla olevat muut kilpailijat. Suorat kilpailijat vastaavat kysymykseen ”Kenen tuotteita ostaisit, jos tämän brändin tuotteet olisivat loppuneet?”. Tätä kautta on saatu vastaus suorista kilpailijoista. Kun on analysoitu toimialan kilpailevat brändit on syytä miettiä paria kysymystä sen jälkeen:

- Onko kilpailijoita lukumäärällisesti paljon?
- Onko jollakin kilpailijalla suuri markkinaosuus?

Jos vastaus edellisiin kysymyksiin on kyllä, on tilanne näillä markkinoilla hälyttävä ja kilpailuetua on ehkä mahdotonta saada enää. (Laakso 2003, 106-107.)

Laakson (2003, 107) mielestä muutoksia kilpailijoiden brändissä olisi oivallista seurata tarkkailemalla myös kilpailijoiden markkinointiviestintää. Se on usein kohdistettu asiakkaille ja kertoo sen, mitä asiakkaat haluavat kuulla brändiltä, mutta jos markkinointiviestinässä huomaa muutoksia, se voi kertoa brändin positioinnin muutoksesta. Kun yritys tekee positiointi muutoksia, ne saattavat olla pieniä tai suuria. Yritys saattaa muuttaa koko tuoteryhmän tai tuoda uuden tuoteryhmän tyydyttämään asiakkaiden tarpeita.

Laakso (2003, 108-109) kuvailee kilpailijoiden brändien vahvuuksien ja heikkouksien olevan tärkeää tietoa yritykselle. Vahvuuksista voi tulla heikkous, jos brändiin liitetään uusia ominaisuuksia tai asiakaskuntaa laajennetaan. Silloin se ei ole enää kohdennettu tietyille asiakaskunnalle vaan se on vähän kaikkea kaikille ja lopulta ei mitään kenellekään.

Laakson (2003, 110) mukaan oman brändin analyysissä on tärkeää ymmärtää brändin juuret eli miten ja milloin brändi on saanut alkunsa, ennen kuin alkaa rakentamaan tai muokkaamaan jo olemassa olevaa brändiä. Kannattaa myös selvittää, millainen imago brändillä on ollut alkuaikoina. Brändin perusasiat muuttuvat harvoin tai jos muuttuvat, on kyseessä esimerkiksi toisen tuote- tai palveluryhmän muuttuminen.



Laakso (2003, 112-113) toteaa, että brändin nykyistä imagoa pystyy tutkimaan suoraan kuluttajilta suoraan tai epäsuorasti. Suora tutkimus tehdään pienimissä ryhmissä, jossa kuluttajilta kysytään, mitä brändejä he käyttävät ja miksi. Yleensä myös pyydetään kuluttajia kuvailemaan millaisia mielikuvia brändit tuovat esiin. Onnistunut tutkimus kuvailee brändiä esimerkiksi seuraavasti: millaisia mielikuvia kuluttaja olla brändistä, miten brändi eroaa kilpailijoista ja onko brändin imago muuttunut ajan kuluessa?

### 3.2 Tunnettuuden luominen

Laakso (2003, 124) toteaa, että perustunnettuus on tärkeämpää brändille kuin se, että sitä ruvetaan heti positioimaan eli liittämään jokin tietynlainen ominaisuus tietylle asiakaskunnalle. Tällä tavoin saadaan brändi esille mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle, minkä jälkeen brändi voi hankkia tietyn asiakaskunnan brändin tuotteelle tai palvelulle.

Laakson (2003, 125) mukaan brändin tunnettuutta voidaan kokeilla todella perinteisellä tavalla. Tähän myös perustuu brändin tunnettuus, eli jos kuluttaja muistaa joskus nähneensä tai kuulleensa kyseisen brändin nimen, voi asiasta puhua brändin tunnettuutena. Kuluttajan kautta voi myös kokeilla, kuinka tunnettu brändi on, jos kuluttaja itse osaa kertoa brändin nimen tai jonkin brändin tuoteryhmän.



Kuvio 6. Brandin tunnettuuden tasot (mukailtu Laakso 2003, 125)

Kuviossa 6 on esitetty tunnettuuden neljä tasoa. (Laakso 2003, 125.)

Brändin tunnettuuden alin taso kertoo siitä, että brändin nimeä ei tunnusteta ollenkaan, vaikka kuluttajalle kerrotaisiin brändin nimi. Kuluttaja ei tiedä, mikä brändi on kyseessä tai mitä tuotteita tai palveluita brändi myy.

Autettu taso on toiseksi alin. Laakson (2003, 125-126) mukaan autetussa tasossa kuluttajalle annetaan liuta eri brändien nimiä tietystä tuoteryhmästä. Vastaajan tulee nimetä ne brändien nimet, jotka vastaaja muistaa kuulleensa tai nähneensä. Autetussa tunnettuuden tasossa pyritään selvittämään tunteeiko vastaaja edes nimeltä brändiä. Se ei kuitenkaan kerro sitä, osaako vastaaja yhdistää ne oikeaan tuoteryhmään. Autetun tunnettuuden tasolla tilanne on huolestuttava ja heikko, jos vastaaja ei osaa ollenkaan nimetä brändiä tai ei muista koskaan nähneensä tai kuulleensa kyseistä brändiä.

Kategoriaa voisi kutsua brandien – ja liiketoiminnan – hautausmaaksi. (Laakso 2003, 126.)

Laakso (2003, 126) mielestä spontaani tunnettuus tasolle pääsy tarkoittaa, sitä, kun kuluttaja osaa spontaanisti yhdistää brändin ja siihen kuuluvan tuoteryhmän. Spontaani tunnettuus on siis edellistä tasoa vaikeampi ja harvoja merkkejä pystyy nimeään pelkällä spontaanisuudella.

Laakso (2003, 127-128) kuvailee ylintä tasoa eli tuoteryhmänsä tunnetuinta siten, että brändi hallitsee tuoteryhmää ja usein sen tuoteryhmän tuotteet tai palvelut ostetaan, kun kuluttaja tekee ostopäätöksen. Tuoteryhmänsä tunnetuimmasta brändistä käytetään nimitystä-”top of mind”. Top of mind –tunnettuus tulee silloin esiin, kun tuoteryhmä, johon brändi kuuluu, on hyvin kilpailtu. Kun kuluttaja lähtee etsimään tuotetta tuoteryhmästä, on hänellä pieni mahdollisuus sekä motivaatio lähteä tutkimaan kymmeniä eri vaihtoehtoja. Kuluttajan mieleen tulee top of mind –lista, joissa saattaa olla noin kolmesta viiteen tuotetta. Tämän avulla kuluttajan mahdollisuudet sekä motivaatio kasvavat, kun

tuotteita on vain kolmesta viitteen valittavana eikä kymmenittäin. Tiedetyt tuotteet ovat suojattuja tuotteita, kuten samppanja. Samppanja määritelmä tulee siitä, että sitä kasvatetaan ainoastaan Rankassa Champag-alueella. Että brändin tunnettuudesta ei ole sama asia kuin brändin arvostus. Jos brändiä ei koskaan tunneta, ei se pääse nousemaan kuluttajan ostopäätösprosessiin asti.

### 3.3 Positiointi

Laakson (2003, 150-151) mukaan positiointin sanamerkityksen oivallus on auttanut monia yrityksiä. Positiointissa ei muuteta tuotteen ominaisuuksia, vaan sillä vaikutetaan juuri siihen tärkeimpään eli kuluttajan mielikuviin. Positiointiksi voi kutsua sitä, kun tuotteeseen pystyy liittämään jonkin erilaisen ominaisuuden kuin mitä kilpailijoilla on. Tällä tavoin yritys voi saada kilpailuedun muihin kilpailijoihin verrattuna ja saattaa päästä nousemaan markkinoilla jopa top of mind –listaan. Positiointi on keino, jolla kuluttajan mielikuvaa tuotteesta vahvistetaan. Sillä ei pyritä tuomaan uusia tai erilaisia tuotteita kuluttajan mieleen. Positiointissa on kuitenkin hyvä muistaa, että kuluttajan aiemman mielikuvan tuotteesta tulisi olla positiivinen ja liiketoiminnallisesti järkevä siirto, jotta positiointi onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Laaksosen & Rainiston (2008, 86) mukaan positiointi auttaa ymmärtämään asiakkaan ajattelumaailmaa, mikä on yritykselle tärkeä asia, koska ilman asiakkaita yrityksellä ei olisi liiketoimintaa. Positiointi auttaa tunnistamaan asiakkaiden motiivit sekä ovat uskollisia ja kannattavat asiakkaat. Ongelmana tuotekehityksessä on se, että on vaikea kehittää tuotteita tai palveluita, joita asiakkaat olisivat halukkaita ostamaan. Positiointi antaa asiakkaiden lisäksi tiedon siitä, missä kilpailijat menevät. Oikealla kurssi antaa varmistuksen myös kilpailukyvyistä positiointin avulla.

Laaksosen & Rainiston (2008, 87) mielestä positiointin tavoite on vaikuttaa ihmismieleen tavalla millä hyvänsä. Siihen vaaditaan ymmärrystä kokonaisuudesta sekä ihmismielestä. Tätä kautta liiketoimintaa voi parantaa huomattavasti, kun osaa tuoda markkinoille tuotteita ja

palveluita, mitä ihmiset tarvitsevat. Positioinnilla pyritään myös löytämään eroja kilpailijoihin. Tämän voi toteuttaa etsimällä erilaisuuksia kilpailijoihin verrattuna tai muuttaa asiakkaiden käsitystä kilpailijoista eli mitä parempaa tämän yrityksen brändissä on verrattuna kilpailijaan.

### 3.4 Tuotteen tai palvelun kokeilu ja brändiuskollisuus

Tuotteen tai palvelun kokeilu on vasta alkutaipale brändin rakentamisessa, vaikka luulisi, että työ olisi tehty tunnettuuden luomisen ja positioinnin jälkeen. Jos ajatellaan brändin tulevaisuutta, on tuotteen tai palvelun ensimmäinen kokeilukerta se, josta voi seurata positiivista tai negatiivista. Tällä tarkoitetaan, että jos asiakas on ensimmäisellä kerralla hyvin tyytyväinen tuotteen tai palvelun laatuun, ostaa hän varmasti sen jatkossa sekä kertoo siitä tuttavilleen. Negatiivisessa tapahtuu sama ilmiö, paitsi tuotetta tai palvelua ei mahdollisesti enää osteta uudelleen ja tuttaville kertoma mielipide asiasta on negatiivisen sävyinen. Myöskään ei riitä, että tuote tai palvelu saavuttaa korkean laadun, vaan se pitää olla asiakkaan kokema laatu. (Laakso 2003, 251.)

Asiakkaat kokevat laadun eri tavoilla, mutta on tärkeä pohtia, mitkä tekijät voivat siihen vaikuttaa esimerkiksi palvelun laadun tekijöihin. Palvelussa ensimmäinen tekijä on palvelun kompetenssi eli pätevyys ja kelpoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, miten hyvin palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet. Luotettavuus on toinen osatekijä, joka vaikuttaa palvelun laatuun. Luotettavuuteen vaikuttaa kuka palvelua tarjoaa ja millainen on asiakkaan mielentila palvelun yhteydessä. Kolmantena osatekijänä on palvelun silminnähtävä ulottuvuus, johon kuuluu tilat, laitteet ja henkilökunta, mitkä asiakas pystyy aistimaan palvelutilanteessa. Neljäntenä osatekijänä on mukautuvuus. Miten asiakas otetaan huomioon palvelutilanteessa ja miten hänelle pystytään tarjoamaan tarpeisiin olevia palveluita? Tilanne vaatii ammattitaitoisen ihmisen, jolla on kokemusta ja näkemystä ja osaa heti tarjota asiakkaan tarpeeseen sopivaa palvelua. (Laakso 2003, 252-253.)

Brändiuskollisuus on asiakkaiden uskollisuutta tiettyä brändiä ja sen tuotteita tai palveluita kohtaan. Brändiuskollisuus on parhailla markkinoilla

olevilla brändeillä säilynyt jo vuosikymmeniä tai satoja vuosia. Brändiuskollisuus saadaan aikaa hyvällä postioinnilla, minkä jälkeen tehdään vaan hienosäätöä brändille, mutta ei radikaaleja muutoksia. Brändin ei tarvitse vakuutella tai selitellä sen laatua, vaan ihmiset luottavat, että vuodesta toiseen laatu pysyy samana, kuten aiemmin. Markkinoijan tulee olla johdonmukainen, koska jos mielikuvia tuotteesta tai palvelusta muutetaan, voi yritys hävittää sille rakennetun mielikuvallisen pääoman. Tällöin pahimmassa tapauksessa se voi hävitä kokonaan asiakkaiden mielestä. Yritys haluaa suojella brändin eheyttä ja siihen paras tapa on varsinkin ylemmän johdon positiivinen asenne brändin rakentamiseen. (Laakso 2003, 261-263.)

*Asiakkaan brändiuskollisuus on brändipääoman keskeisin elementti ja se toimii vahvana suojana kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan. (Laakso 2003, 263).*

### 3.5 Markkinointi osana brändin rakentamista

Markkinoinnin ajatellaan olevan yrityksen sisällä kuuluva asiakkaan ääni, sitä kannattaa siis kuunnella. Keskeinen liiketoiminnan edellytys on asiakas. Ihmiset ovat olleet ennen nykypäivää huomattavasti riippuvaisempia toisistaan, minkä johdosta pienissä yhteisöissä jokaisella on ollut tärkeä rooli oman alansa ammattilaisena. Ammattilaista ei ole voinut valita toisin kuin nykypäivänä. Asiat ovat muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana. Kaikkialta löytyy monta erilaista ammattilaista ja ammattilainen valitaan jonkinlaiseen markkinointiin perustuen. Se voi olla mainos lehdessä, ystävän kokemus palvelusta tai esimerkiksi näkyvä sijainti. Tänä päivänä on edelleenkin tavoitteena erottua kilpailijoista, mutta suurin muutos on se, ettei markkinointi ole pelkkää myyntiä, vaan ennen tuotteen myynnin aloittamista on tehty jo monia markkinointitoimenpiteitä: tuotekehitys, testaus, markkina-analyysit ja tutkimukset, kohderyhmien määrittely, sekä muita markkinoinnin osia. Markkinoinnin rooli on myös laajentunut, eikä se ole enää markkinointiosaston asia vaan se koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä, osastosta riippumatta. Jokainen työntekijä voi kohdella asiakasta joko

hyvin, huonosti tai jotain siltä väliltä. Kokemus, joka asiakkaalle jää, vaikuttaa siihen käyttäkö hän enää uudestaan sen yrityksen palveluita tai tuotteita. (Korkeamäki ym. 2002, 11-13.)

### 3.6 Brändin jalkauttaminen

Laaksosen & Rainiston (2008, 110) mukaan brändin jalkauttaminen tarkoittaa sitä, kun suunnitelmat viedään käytäntöön. Brändin jalkauttamisessa voidaan puhua myös brändin lanseeraamisesta. Brändi tarvitsee toimintaa ja henkilöstön, jotta brändi voi olla olemassa. Brändin jalkautukseen ei yleensä panosteta, vaan se tehdään vähän sinne päin tai ei ollenkaan.

*Jalkautumisessa on kyse sisäisestä viestinnästä.  
(Laaksosen & Rainisto 2008, 110).*

Laaksosen & Rainiston (2008, 110-111) toteaa, että jalkautuminen tapahtuu yrityksen sisällä ja työntekijöiden tulee tietää jalkauttamisesta. Jalkautumisesta ja sen syistä, ennen kuin se toteutetaan käytännössä. Henkilökunta tulee ottaa osaksi brändiuudistusta, jotta he voivat sisäistää brändiuudistuksen omaan työhönsä. Paras keino, jolla henkilökunta saadaan sisäistämään brändiuudistus, on ottaa heidät mukaan jo alusta alkaen kehittämään brändiä. Kun brändiä määritellään ja tehdään, tulee sen olla läpinäkyvää. Kenellekään ei saa tulla tunnetta, että jotain salattaisiin, tai että jokin asia kuuluu vain tietyille henkilöille yrityksessä. Brändiuudistus on kuitenkin koko organisaation uudistus. Koko henkilökunnan pitää saada tunne, että brändiä uudistetaan yhdessä ja saavat kaikki ovat osa uudistusta.

Henkilökunnalla tulee kokemus työyhteisön ilmapiiristä, jonka he voivat kokea vapaaksi, inspiroivaksi, kannustavaksi tai päinvastoin tukahduttavaksi sekä autoritääriseksi. Viestinnällä luodaan työyhteisöön siellä vallitseva ilmapiiri, joka vaikuttaa henkilökunnan mielialoihin ja sitä kautta aikaansaatuun tulokseen. (Juholin 1999, 37.)

Laaksosen & Rainiston (2008, 111) mukaan brändiin tulee sitoutua ja sille pitää olla uskollinen. Yrityksen brändi sisältää kuitenkin tärkeimmät ohjeet toiminnalle ja on toiminnan perusta. Ennen kuin brändiä lähdetään lanseeraamaan ulospäin asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille, tulee se jalkauttaa sisäisesti koko yrityksen jäsenille. Lanseerauksen tarkoituksena on saada sitoutumista ja ymmärrystä brändistä. Lanseeraukseen tulee olla hyvä kampanjasuunnitelma, vaikka sitä ensin lanseerataan sisäisesti henkilökunnalle. Hyvää kampanjasuunnitelmaa voi hyödyntää myös jatkossa henkilökunnan muistin virkistämiseksi brändiuudistuksesta. Jalkauttamisessa on myös mietittävä, kuinka asiat toteutetaan käytännössä.



Kuvio 7. Brändin jalkauttaminen

Jalkauttaminen lähtee yrityksen sisältä ja brändi tulee ensin jalkauttaa henkilökunnalle ennen kuin sitä lähdetään jalkauttamaan ulos. Kuitenkin sisäinen ja ulkoinen jalkauttaminen luovat yhdessä brändin jalkauttamisen, kuten kuvio 7 esittää.

Laaksosen & Rainiston (2008, 111) mukaan suurin ongelma brändin jalkauttamisessa on se, että henkilökunta otetaan oikeasti mukaan brändin jalkauttamiseen. Heidän tulisi olla mukana määrittely- ja

muutosprosessissa. Brändin jalkauttaminen saattaa tuoda mukaan uusia toimintatapoja, joihin henkilökunta ei ole tottunut, mutta kun henkilökunta on alusta lähtien mukana prosessissa, ei muutos omiin toimintatapoihin tunnu niin suurelta.

### **Brändin jalkauttamisen keinoja**

Sisäinen brändin jalkauttaminen tulee aloittaa brändin sisältä eli henkilöstöstä. Sisäisen jalkauttamisen pääkeino on viestiminen henkilökunnalle. Kun brändiä uudistetaan on tärkeä myös viestiä siitä ja saada henkilökunta ymmärtämään brändin uudistamisen hyödyt. Hyviä keinoja viestimiseen on erilaiset koulutukset brändin uudistamisesta sekä tiedotustilaisuudet koko henkilökunnalle. Koulutukset ja tiedotustilaisuudet varmistavat, että koko henkilökunta on tietoinen brändi uudistuksesta ja mitä sen toteutus tarkoittaa henkilökunnan työssä. (Laaksonen & Rainisto 2008, 110-111.)

Laaksonen & Rainiston (2008,11) mielestä ulkoisen brändin jalkauttamisessa tietynlainen brändiviestintä kannattaa jättää ammattilaisten hoidettavaksi. Tällä keinoin varmistetaan, että oikeat ihmiset osaavat oikeanlaisten keinojen avulla luoda brändiviestinnän, jossa brändin ulkoiset merkit säilyvät joka tilanteessa.

Brändin ulkoinen jalkauttaminen on muutakin kuin markkinointia ja brändiviestintää. Se on myös lupaus asiakkaille, että tuote tai palvelu vastaa odotuksia ja mielikuvia, mitä sille on yritys luvannut. (Ville Tolvanen, 2014.)

### **3.7 Yhteiskuntavastuu markkinoinnin osana**

Suuret organisaatiot ovat aiemmin keskittyneet kokonaislaatuun, maineen hallintaan, sekä negatiivisten yllätysten ennaltaehkäisyyn. Etiikan ja yhteiskuntavastuun merkitys on suurentanut merkitystään jo 2000-luvun alusta lähtien. Suuret organisaatiot lähtivät ensimmäisenä selventämään vastuullisuuttaan, sekä omia perusarvojaan. Tämän päivän trendien myötä, jopa pienten yksityisyrittäjien on osattava vastata niihin



kysymyksiin. Yhteiskuntavastuu on uusin, mutta sitäkin tärkeämpi tulokas organisaatioiden muutenkin kovaan kilpailukenttään. (Korkeamäki ym. 2002, 32-33.)

Hyvin yhteiskuntavastuunsa hoitavien organisaatioiden on helpompi houkutella uusia ammattilaisia, asiakkaita tai mahdollisia sijoittajia itselleen. Organisaatioiden tulee itse miettiä, miten mitoittaa yhteiskuntavastuu omaan suoritus-tasoonsa. Mitoitusta helpottaa yhteiskuntavastuun neljä tasoa, jotka ovat alhaalla kuviossa 8 porrastettuina: lainsäädännön ja hyvän käytännön menetelmät, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, omaehtoinen vastuullisuus ja viimeisenä hyödyntäminen kilpailussa. (Korkeamäki ym. 2002, 32-34.)



Kuvio 8. Yhteiskuntavastuun tavoitetasot (Mukaeltu TT Korkeamäen ym. mukaan 2002, 33)

Listaus lähtee liikkeelle organisaatioiden vähimmäisvaatimuksesta eli lakien ja hyvien käytäntöjen noudattamisesta. Suomessa jo se pelkästään on hyvin pitkälle viety seikka. Seuraavaksi tärkein on omien asiakkaiden ja heidän mieltymyksiensä tunteminen, minkä kautta organisaatio pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Kolmanneksi luetellaan organisaatioiden omaehtoisuus, joka monesti helpottaa ja antaa toimintavapauksia, kun on lähdetty toimimaan jo ennen lakien

hyväksymistä yli lain määräämän minimi- tason. Organisaatio voi esimerkiksi toimia jonkin yhteisön hyväksi tai huomioida työntekijöitä joillain erityiseduilla ja saavuttaa sitä kautta eettisen johtajuuden markkinoilla. Viimeisenä mainitaan organisaatioiden kilpailu, mikä tarkoittaa yhteiskuntavastuullisesti katsoen edellä mainittujen toimenpiteiden hyödyntämistä. Monesti hyviä tekoja tuodaan esille markkinointiviestinnässä, jossa on käytettävä ehdotonta rehellisyyttä ja harkintaa. Valheesta kiinni jääminen tuhoaa luottamuksen. (Korkeamäki ym. 2002, 32-34.)

## 4 TUTKIMUS JA BRÄNDIN JALKAUTTAMISEN TOIMINTAOHJEET

### 4.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän esittely

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on kuntien omistama julkinen organisaatio, joka toimii palveluntarjoajana reilulle 200 000 alueen asukkaalle. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymään kuuluu 12 kuntaa, jotka toimivat omistajina; Hartola, Sysmä, Padasjoki, Heinola, Asikkala, Hollola, Lahti, Iitti, Myrskylä, Pukkila. (PHHYKY 2017.)

Työntekijöitä on reilu 7000, jotka jakautuvat kuuteen alaluokkaan;

- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus (2400 henkilöä)
- Terveys- ja sairaanhoidonpalvelut (2300 henkilöä), johon muun muassa kuuluu Päijät-Hämeen keskussairaala (1714 henkilöä)
- Perhe- ja sosiaalipalvelut (1653 henkilöä)
- Ympäristökeskus (30 henkilöä)
- Laboratoriopalvelut ja lääkehuolto (230 henkilöä)
- Sosiaalialan osaamiskeskus Verso liikelaitos (26 henkilöä)  
(Laakkonen 2018 tiedonanto.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on julkisensektorin moninainen terveydenhuollon palvelujen tuottaja. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä tunnetaan myös nimillä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja PHHYKY. (PHHYKY 2017.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on kaksi nimeä, jotka molemmat ovat yhtä paljon käytössä: Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä käyttää myös paljon pelkkää lyhennettä PHHYKY. Logona Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymällä on seuraava kuva (kuva1), jonka yhteydessä

käytetään erilaisia nimivaihtoehtoja useilla tavoilla sovellettuna.



Kuva 1. Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymän logo (Saarinen 2018 tiedonanto.)

Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymän pitäisi olla perustunnettu brändi, koska se on koko Päijät-Hämeen hyvinvointipalveluiden tuottaja. On kuitenkin mahdollista, että asiakkaat eivät ymmärrä Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymän kokonaiskäsitystä, vaan he ymmärtävät brändin tarpeidensa mukaan. Asiakkaat hakeutuvat Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymän palveluihin silloin, kun he tarvitsevat jonkinlaista apua, hoitoa tai neuvoa.

Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymällä palveluntuottajan rooli on hyvin selkeä: ihmisten auttaminen erinäisten ongelmien keskellä niin fyysisten kuin henkisten ongelmien osalta aina syntymästä kuolemaan. Palvelumalli on selkeä, mutta samalla valtavan laaja. Hyvinvointityhtymässä työskentelee suuri määrä erialojen osaajia, joilla on erilaiset tarpeet, toimintatavat ja asiakaskosketus. Kaikki päätökset, joita talossa tehdään vaikuttavat potilaisiin ja asiakkaisiin joko suoraan tai välillisesti.

Päijät-Hämeen hyvinvointityhtymä on julkisen sektorin palveluntuottaja, jonka lain määräämä tarkoitus on tuottaa terveydenhuollon palveluita läpi ihmiselämän.

Riittävien sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottaminen on julkisen vallan lakisääteinen velvoite. Nykylainsäädännön mukaan muun muassa sosiaalihuoltolaissa (1301/2014), kansanterveyslaissa (66/1972), erikoissairaanhoidolaissa (1062/1989) ja mielenterveyslaissa (1116/1990) on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen säädetty kuntien tehtäväksi, joten niillä on vastuu perustuslain 22 §:ssä julkiselle vallalle säädetyn velvoitteen toteuttamisesta käytännössä.

Järjestämisvastuuseen sisältyy kunnan vastuu kuntalaisille siitä, että lakisääteisiä tai muita palveluja on saatavilla ja että kuntalaiset saavat nämä palvelut lain edellyttämällä tavalla. Järjestämisvastuuseen kuuluu myös vastuu palvelujen järjestämistavasta, joka voi toteutua omana tuotantona, yhteistoimintana tai ostopalveluina (STVAL 733/1992, 4 §). Järjestämisvastuuseen kuuluu lisäksi vastuu palvelujen rahoituksesta ja riittävien voimavarojen varaamisesta palvelujen järjestämiseen. Valtio osallistuu valtiosuusjärjestelmän kautta niihin kustannuksiin, jotka kunnille muodostuvat, kun ne järjestävät palvelut. Hallitus on antanut eduskunnalle 2. maaliskuuta 2017 hallituksen esityksen maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. HE 15/2017 vp (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveystalouden tuottamisesta 52/ 2017.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on selkeä, mutta samalla moninainen ydinajatus, joka tuottaa julkisen sektorin terveystaloutta. Palveluita tuotetaan kaikille ikäryhmille ja kaiken kuntoisille ihmisille. Joitain erikoistapauksia lähetetään muihin sairaanhoitopiireihin asiaan erikoistuneen lääkärin tarkastettavaksi, mutta silloinkaan ydinajatus ei muutu. Henkilö saa silti hakemansa palvelun.

Päijät-Hämeen strategia vuodelle 2022 koostuu strategialinjauksista, jotka ovat tärkeä osa myös heidän brändistrategiaansa ja brändiään. Uusi strategia tuo mielikuvia asiakkaille, millaisena itse Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä haluaa asiakkaiden näkevän Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän nyt ja tulevaisuudessa. (PHHYKY strategia 2017.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän uusia strategisia linjauksia ovat hyvän asiakaskokemuksen tärkeys sekä palveluiden helppo saatavuus, myös etänä. Kun on kyseessä julkinen organisaatio, joka tarjoaa hyvinvoinnin palveluita, on tärkeää, että asiakkaat ovat pääroolissa, sekä että heidän on helppoa saada palvelua, vaikka vain puhelimitse. (PHHYKY strategia 2017.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän strategian linjauksia oli myös uusien palveluiden tuottaminen kotona asumisen tukemiseen sekä paljon muita

palveluita tarvitseville. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä tavoite on olla kilpailukykyinen sekä haluttu työpaikkana. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä pyrkii olemaan innovatiivinen, solmimaan kumppanuuksia ja nostaa osaamista esille tulevaisuudessa strategiansa mukaan. (PHHYKY strategia 2017.)

Tutkimuksessa käsitellään isoa organisaatiota ja sen kohdalla täytyy huomioida taloudelliset haasteet ja asioiden hidas uusiutuminen. Ekologisuus ja eettisyys on myös julkisella sektorilla huomioitava seikka.

Päijät-Hämeen brändistrategia on erilainen kuin jonkin muun brändin strategia. Syynä tähän on se, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on sosiaali- ja terveysalan organisaatio, joka tuottaa palveluita lain mukaan. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on julkinen organisaatio, jonka velvollisuus on tuottaa päijäthämäläisille hyvinvointipalveluita. Koska Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on julkinen sektori, se ei voi karsia palveluista, vaikka haluaisi. Yksityisen sektorin puolella voidaan taas valita palvelut, joita tarjotaan ja tarvittaessa karsia palveluita, jos siihen on tarvetta.

*Brändin rakentamisesta (brand building) on tullut entistä tärkeämpi osa yrityksen strategiaa. Brändistrategia on osa liiketoimintastrategiaa, josta yrityksen ylin johto vastaa. (Bergström & Leppänen 2009, 244 .)*

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

### **Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä kertoo laadusta tai ominaisuuksista, mutta ei määristä, kuten kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Nummenmaa 2009, 39).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkitaan ihmisiä ja sosiaalisuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ihmisten kokemukset esiin, varsinkin sellaiset, jotka ovat ihmisille tärkeitä ja merkityksellisimpiä. Tutkija saattaa esittää kysymyksiä oman kokemuksen tai ymmärryksen myötä, ja vaikka

tutkittava henkilö ei vaikuttaisi tutkijan mielipiteisiin, on tutkijan pidettävä tutkimuskohde erillisenä ja osata tutkia tutkimusta ilman, että se vaikuttaa tutkijan mieleen. (Varto 1992, Vilkka 2015, 118-119 mukaan.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän periaate ei ole etsiä vastauksia, vaan tutkimuksen aikana ilmenneiden tulkintojen avulla esittää ihmisen kokemuksia tai mielipiteitä asiasta. Tätä kautta löytää vihjeitä tai johtolankoja, mitä asioille esimerkiksi tulisi tehdä. (Vilkka 2015, 120.)

Haastattelu on yleisin laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusmuoto. Haastattelumuotoja on erilaisia: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu on yleisin haastattelumuoto, ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelun ideana on käydä tietty aihe tai teema läpi haastattelun aikana. Teemahaastattelussa ei ole merkitystä, käydäänkö kysymykset järjestyksessä läpi, vaan enemmän, että ne käydään luontevasti. Teemahaastattelussa käydään kuitenkin tutkimusongelmaa liittyvät asiat läpi. (Vilkka 2015, 122 –124, 126–127.)

Haastattelut usein äänitetään, minkä jälkeen ne pitää muokata tutkittavaan muotoon eli tekstimuotoon ja tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työlästä, mutta auttaa tukijaa analysointivaiheessa eli tutkimusaineiston järjestelmällisessä läpikäynnissä, sekä ryhmittelyssä, että luokittelussa. (Vilkka 2015, 137.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla saataisiin mahdollisimman suoria mielipiteitä kysymyksiin. Teemahaastattelun parhaimpia puolia on haastattelijan ja haastateltavan välillä vallitseva luontevuus, vaikka kyseessä on haastattelu, ja- että teemahaastattelun aikana saattaa tulla esiin asioita, joita ei edes kysytty, mutta joilla on suuri merkitys tutkimuksessa.

## **Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä mittaa asioiden määrää, suuruutta tai järjestystä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän periaate on, että tulos on aina numeroarvo. (Nummenmaa 2009, 39).

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä on tutkimusaineiston keräämiseen olemassa vaihtoehtoja ja ne ovat: kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. (Vilka 2015, 94).

Määrällisissä tutkimusmenetelmissä kyselylomake on tavallisin määrällisen tutkimuksen menetelmä. Sille on monta nimitystä: postikysely, informoitu kysely ja joukkokysely eli gallup. (Vilka 2015, 94). Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey–tutkimus, joka tarkoittaa, että kysely on vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kyselyssä kysytään samat kysymykset kaikilta vastaajilta. (Hirvisjärvi, Remes, Sajavaraa 2005, Vilkan 2015, 94 mukaan).

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Kyselylomaketutkimus soveltuu hyvin joukolle, joka on hajanainen ja isompi joukko ihmisiä. Kyselyn etuna on se, että kyselyn vastaaja on anonymi eli tuntematon ja kyselyssä voi tällä tavoin kysyä myös todella arkaluontaisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen haittapuolia on se, että kyselyn vastaajamäärä voi olla alhainen riippuen kyselyn ajankohtaisuudesta sekä mielenkiintoisuudesta. (Vilka 2015, 94–95.)

Tutkimussuunnitelma tulisi päättää siinä vaiheessa, kun ideoidaan tutkimusta, minkä jälkeen vasta valitaan tutkimusmenetelmä. Kun tutkimusmenetelmä on päätetty, voidaan pohtia minkälainen tutkimusaineiston tulisi olla esimerkiksi kooltaan, jotta tutkimusongelmaan saataisiin tarvittava vastaus. Havaintoyksilöllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, joka on esimerkiksi ihminen. Perusjoukkona on voitu määritellä esimerkiksi joukko ihmisiä. Perusjoukko sisältää kaikki otokset eli havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. (Vilka 2015, 98.)



Tässä opinnäytetyössä on käytetty kyselylomaketta määrällisessä tutkimuksessa, koska tutkitaan tiettyä perusjoukkoa.

Kyselylomaketutkimus valittiin, koska sen avulla pystytään tutkimaan isompaa ja hajanaisempaa joukkoa ja Facebook-ryhmän kautta on mahdollista saada mahdollisimman erilaisia näkökulmia kysymyksiin.

Kyselyn avulla haluttiin tutkia:

- Kuinka hyvin päijäthämäläiset tuntevat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän?
- Miten Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvot tulevat esiin asiakkaille?
- Minkälaisia mielikuvia brändistä on?
- Minkälaiseksi he kokevat palvelut ja niiden laadun?

### **Validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus**

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa, ettei tutkimuksessa saisi olla systemaattisia virheitä esimerkiksi kyselylomakkeissa, minkä seurauksena tutkittava ei ymmärrä kyselylomaketta tai kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija. Tämä vääristää kyselyn tuloksia. (Valli 2001, Heikkilä 2004, Hirsijärvi ym. 2005, Vilkan 2015, 193-194 mukaan.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli ettei tutkimuksessa ole sattumanvaraisia tuloksia ja että se antaa toistettavissa olevia mittaustuloksia. (Heikkilä 2004, Hirsijärvi & Hurme 2001, Hirsijärvi ym. 2005, Vilkan 2015, 194 mukaan.)

Luotettavuutta voivat heikentää satunnaiset virheet, jos esimerkiksi haasteltava vastaa väärin tai ymmärtää kysymyksen väärin. Kuitenkaan satunnaiset virheet eivät haittaa, kunhan tutkija muistaa mainita niistä tutkimuksessa. Kun tutkija mainitsee niistä, luo se tietynlaista luotettavuutta ja pätevyyttä tutkijan osalta, että tutkija osaa katsoa omaa tutkimustaan kriittisesti. Kuitenkin reliabiliteetti ja validiteetti luovat yhdessä

tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 2004, Uusitalo 1991, Vilkan 2015, 194 mukaan.)

Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija katsoo tutkittavaa kohdetta ulkoapäin eli puolueettomasti. (Eskola & Suoraranta 1998, KvaliMOTV 2018 mukaan.) Täydellistä objektiivisuutta ei voi saada, eikä kannattaakaan tavoitella. Tutkijan on kuitenkin hyvä tiedostaa objektiivisuus työssään omien asenteiden kautta, eikä liikaa anna omien asenteiden vaikuttaa työhön, vaan pysyy sivusta-katsojan roolissa tutkimuksessaan. (KvaliMOTV 2018.)

#### 4.3 Teemahaastattelun toteuttaminen ja tulokset

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkittiin aikaisempaa brändin jalkauttamista ja millaisin keinoin tuleva brändin sisäinen jalkauttaminen tulisi tapahtua. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna, jossa kysymykset ja niiden järjestys oli luotu etukäteen keskustelun pohjaksi. Haastattelut kestivät 37-48 minuuttiin. Haastattelun kysymykset löytyvät liitesivuilta 4 ja 5. Haastateltavien vastauksista riippuen esitettiin myös täsmentäviä lisäkysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta.

Haastattelutapa mahdollisti sellaisten aiheiden esiin nousemisen, joita ei teorian pojalta osattu odottaa. Haastattelutyö antoi jokaisen vastaajan selvittää mielipiteensä omin sanoin heille luontevalla tavalla. Tulokset kerättiin haastatellen neljää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työntekijää Päijät-Hämeen keskussairaalassa lokakuun puolella välissä.

Haastateltavien etsinnästä vastasi pääosin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän viestinnän osasto annettujen kriteerien pohjalta. Osallistuminen tutkimukseen on toteutettu anonymiteettiä ylläpitäen-, sekä vapaaehtoisuuden pohjalta. Haastateltavat etsittiin eri toimialoilta ja erilaisista tehtävistä. Haastateltavat olivat myös työskennelleet yhtymän palveluksessa vuodesta kolmeenkymmenenteen vuoteen. Näin kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollistettiin erilaisten näkemysten esiin nouseminen. Keskustelut äänitettiin ja, minkä jälkeen ne purettiin tekstiksi

peruslitteroinnilla. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan, kuten puhuja asiansa sanoo, mutta täytesanat, toisto, äännähdykset sekä aiheeseen liittymätön puhe jätetään pois. Litteroidessa keskitytään keskustelun asiasisältöön (Spoken. 2016).

### **Teemahaastattelun tulokset**

Haastattelut käydään läpi teemakohtaisesti. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteistä sivulta 3-4.

Haastatteluissa kävi nopeasti ilmi, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työntekijöiden mielestä varsinaista brändiä ei ole ollenkaan tai se näyttäytyy sekavana.

*No, ei se minkäänlainen oo mun mielestä, suoraan sanottuna. Et ei henkilöidy mihinkään, ei se näytä miltään, en usko, et hirveen moni logoa tietää, miltä se näyttää tai muuta. Et se vaan on joku osa tätä kaikkea suurempaa. (Haastateltava 1.)*

Brändin sekavuus koettiin selkeästi johtuvan yhtymän rakentamisesta nopealla aikataululla, mikä lisäsi työntekijämäärää tuntuvasti nyt reiluun 7000 henkilöön, sekä toimintojen yhtenäistämistä. Sen johdosta epäiltiin, ettei aikaa ole jäänyt asioiden selkeyttämiseen tai suuntaviivojen suunnitteluun. Haastateltavilta nousi myös esiin ajatus, että brändinä ehkä yritetään olla jotain mitä todellisuudessa ei olla. Lisäksi talon sisällä saatetaan ajatella kuvan ulospäin olevan parempi, mitä se todellisuudessa onkaan. Tekemättömästä brändityöstä kertoi myös se, että uuden brändin mukaiset ohjeistukset ja sen myötä uudistuneet pohjat, kuoret, mallit, vaatteet yms. tuntuvat uupuvan lähes kokonaan.

*Ja sitten tavallaan ollaan jouduttu tässä, johtuen tästä ajallisesta tilanteesta, kuntasitilanteesta kaikista se, että kun ollaan jouduttu lähtemään tavallaan ne säästöt edellä niin sitten just huomaa, että tämmöset perusasiat kun millä me näyttään ulospäin kaikki just ww-sivut ja tallaset missä tulee se ulospäin näkymä niin niihin ei ole voitu nyt panostaa. (Haastateltava 4.)*

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiat täytyy saada toimimaan ensimmäiseksi talon sisällä ja sitä kautta talon ulkopuolellekin saadaan

vietyä parempaa brändikuvaa. Sisäisen hyvinvoinnin ajateltiin näkyvän automaattisesti ulospäin ja sisäistä hyvinvointia pidettiin todella tärkeänä seikkana brändityötä ajatellen.

*Vaikka joskus olisi ollukkin joku brändikin mutta tuntuu, että se ei nyt toimi, että se täytyisi kyllä nyt uudistaa vastaamaan tätä tilannetta mikä nyt tällä hetkellä on, mikä on tää organisaatio ja miten me haluttais palvella ja miten saatais niille asiakkaille ja meidän kuntalaisille ja se näkymä siitä, ja joku sellainen hyvä näkymä tästä ja kun sitä ei voi tähän päälle liimata ennen kuin ne toiminnat saadaan toimimaan. Niin koska sitä kautta se brändikin syntyy. (Haastateltava 4.)*

Yhtymän päättävillä tahoilla näyttää haastateltavien kommentteista päätellen olevan paljon suuria-, sekä pieniä päätöksiä tehtävänä. Nopealla aikataululla on ollut negatiivinen vaikutus selkeiden, sekä kaikkien tietoon saatettaviin ohjeisiin sekä toimintamalleihin. Haastateltava 3 kommentoikin asiaa: ”välillä tulee se fiilis itelle, että oikea käsi ei tiedä, mitä vasen käsi tekee. Tai toisin päin.” Voidaan todeta brändin nykytilanteen olevan sisäisesti heikko ja voidaan eittämättä olettaa sen myös vaikuttavan negatiivisesti ulkoiseen brändikuvaan.

### **Osallistuminen brändimielikuvan luomiseen**

Brändikuvan luomiseen haastateltava 1 kertoi osallistuvansa jo työtehtävänsä puolesta pitämällä yllä hyvää työnantajamielikuvaa, sekä kertomalla myös omalla nimellään LinkedIn:issa yhtymän työtehtävistä ja työpaikosta. Haastateltava 3 oli myös perustanut henkilökohtaisen some-tilin, jossa voi työstään kertoa. Sosiaalinen media koettiin muutenkin hyvin tärkeänä osana brändikuvaa luodessa ja ymmärrettiin, mitä sosiaaliseen mediaan tulisi laittaa ja mitä ei. Esimerkiksi työnantajamielikuvaa arvioidessa tutun antamat kommentit koettiin raskauttavimpina kuin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän itse sosiaaliseen mediaan tuomat kommentit. Sisäisesti brändikuvan luomiseen osallistuttiin olemalla hyvä työkaveri ja hyvä työntekijä. Rekrytointivaihetta pidettiin myös tärkeänä tekijänä, jotta taloon löydetään osaajia, jotka ovat hyviä henkilöitä. Haastateltava 1 toivoi sellaisia henkilöitä taloon, jotka eivät pelaa niin sanotusti nimelle selässä

vaan logolle edessä. Hän viittaa joukkueurheiluun, jossa pelataan joukkueelle eikä pelkästään henkilökohtaista etua tavoitellen.

*Näin mä ainakin itse vahvasti ajattelen, et hyvistä tyypeistä on aina pulaa. Osaaminen on totta kai myös, kun puhutaan sairaanhoitajista, hoitajista ja lääkäreistä, mutta, että pääasiassa, jos tyyppi on hyvä, niin kyllä se ruokkii tätä hommaa. (Haastateltava 1.)*

Sisäiseen brändikuvan luomiseen tarvitaan myös yhteneväisiä sekä ajantasaisia pohjia, jotka olisivat myös luomassa yhtenäistä brändinäkyvyyttä talon sisällä. Haastateltava 1 mainitsi myös sen, että logo on hänen mielestään oikein hyvä, kun se kuvastaa metsää sekä vettä. Värit saattavat olla hieman laimeat, mutta logoa käytetään joka tapauksessa liian vähän tai sitten se on vain pienenä osana tekstin perässä. Logoa voisi käyttää huomattavasti enemmän jopa ilman hyvinvointiyhtymän tekstiä.

Haastateltava 2 kertoi panostavansa erityisesti asiakaspalveluun, vaikka hän ei varsinaisia asiakkaita tai potilaita näekään. Asiakaspalvelua tapahtuu myös sisäisesti työntekijöiden kesken ja sen onnistuessa yhteistyö ja sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne myös kasvaa, arvostetaan muita ja heidän työtä. Haastateltava 4 taas puolestaan kertoi panostavansa www-sivujen sisältöjen uudistuksiin, jotta palvelut saataisiin näkyväksi sekä toimivaksi asiakkaille huomioiden nykyaikaiset sähköiset laitteet, joita monesta kodista jo löytyy. Tärkeää olisi myös haastateltava 4:n mielestä se, että ihmiset voisivat halutessaan itse etsiä sekä löytää palvelua ilman, että ne ovat jonkun ammattilaisen takana. Apua tarvittaessa he voisivat kuitenkin löytää sen oikean henkilön, johon ottaa yhteyttä.

### **Brändikuvan luojat**

Kaikkien 7000 työntekijän katsottiin olevan selkeästi haastateltavien mielestä henkilöitä, jotka luovat vahvinten brändikuvaa.

*Mun mielestä kaikki työntekijät luo sitä, kaikki työntekijät on tavallaan käyntikortteja tälle ja sit jotenkin meidän pitäis saada semmonen yhteinen ilme ja yhteinen et mitä varten*

*me täällä ollaan töissä. Sitä kautta se mun mielestä syntyy ja johtajien tehtävä ois johtaa sitä, että saatais yhteinen se, että mitä varten me ollaan täällä ja miks me näitä palveluita tehdään, et ei me tehdä tätä organisaatioita varten vaan mehän tehdään näitä meidän kuntalaisia, asiakkaita varten. (Haastateltava 4.)*

Kaikkia organisaation työntekijöitä kuvailtiin organisaation käyntikorteiksi. He ovat tärkein osa luomaan kuvaa sisään ja ulospäin. Haastateltava 3 mainitsikin, että ihmiset, joiden kanssa hän oli asioinut ensimmäisenä taloon tullessaan, olivat suuressa roolissa. Pehdyttävä henkilö voi jatkaa helposti negatiivista kierrettä uuteen työntekijään tai sitten hän voi tuoda positiivisia puolia esille ja näin antaa oman panoksensa uudistumiselle ja uusille ajatuksille. Vaikka brändi päätettäisiin johtotasolla eivät he sitä kuitenkaan luo, vaan ruohonjuuritason työntekijät. Heidän olemuksena, eleensä, ilmeensä sekä ulosantinsa ovat brändin näkyvyyttä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Johdon tehtävänä ajateltiin kuitenkin olevan noiden asioiden johtaminen, sekä mahdollisuuksien antaminen jokaiselle henkilökohtaisessa työssä menestymiseen ja sitä kautta hyvän brändikuvan muodostumiseen.

Haastateltava 1 mainitsikin brändimielikuvan muodostumisen olevan pitkä prosessi, joka vaatii aikaa sekä panostusta. Hän myös katsoi brändikuvaan liittyvän kaikessa monimutkaisuudessaan sellaisen jatkumoon, kun organisaatiostaan kertoo hyvää ulkopuolisille, niin he tulevat iloisempina myös asiakkaiksi, kun tietävät paikan olevan hyvä ja toimiva. Parempi tuuli näkyy myös työntekijöissä ja sen voi ajatella näkyvän parempina ihmiskontakteina talon sisällä. Kontaktit puolestaan leviävät talon sisällä ja ulottuvat taas uudestaan ulos ja ulkopuolella, joissa ne leviävät tuttujen kautta. Näin ollen sama kuvio toistuu uudelleen ja laajemmin joka kerta. Hiljalleen ajatusmaailma ja brändikuva muuttuvat. Haastateltava 2 painotti johdon suurta roolia sisäisessä brändikuvan luomisessa ja ulkoisesti heillä on myös yhtä tärkeä rooli, kuten esimerkiksi negatiivisiin lehtikirjoituksiin vastaaminen. Hän oli kuitenkin samaa mieltä muiden kanssa, työntekijöiden vaikutuksesta kyseisen kuvan luomisessa.

Haastateltavien puheissa esiintyi myös jatkuvasti esiintynyt maininta ruohojuuritason työntekijät. Lisäksi johdosta on keskusteltu useaan otteeseen. Johdon ajatellaan olevan kaukana kaikesta suorittavasta työstä. Työntekijöiden ja johdon keskuudessa on siis jonkinlainen kuilu, koska työntekijät kokevat johdon olevan jokin määrittelemätön joukko, jota he eivät tunne tai tiedä, kuten monet haastateltavat nostavat esiin.

*Et tietyl tapaa sit se, että vähän helppoahan se on sieltä ylemmältä taholta tehdä niitä määräyksii ja ohjeistuksii. Jos ei ihan konkreettisesti tiietä, mitä se siellä ruohojuuritasolla on. Näin mä oon sen aatellut. (Haastateltava 3.)*

### **Työntekijöiden osallistumien brändikuvan luomiseen tulevaisuudessa**

Keskusteltaessa jokaisen henkilökohtaisesta osallistumisesta tulevaisuudessa paremman brändikuvan luomisessa herätti se epäilyksen ajatuksia haastateltava 2:n kohdalla. Hän mietti aluksi, voiko siihen yksin oikeastaan kukaan vaikuttaa tullen kuitenkin siihen tulokseen, että tietenkin voi. Jokaisen voisi olettaa käyttävän maalaisjärkeä erinäköisissä palvelutilanteissa, käyttäytyvän hyvin eikä lähteä ruotimaan ulkopuolisille negatiivisia asioita organisaation toiminnasta. Hän kuitenkin nosti esiin sen, ettei ulospäin lähdetäisi työnantajaansa haukkumaan, ellei talon sisällä olisi jotain korjausta vaativaa. Omaan työhönsä hänelle ei tullut varsinaisia parannusehdotuksia, mutta organisaatiolta oli toivottavaa antaa nopeammat vasteet negatiivisiin lehtijuttuihin. Lisäksi organisaatio voisi kehittää henkilökunnalle jonkinlainen viestintäkanavan, johon voisi kehitysehdotuksiaan viedä. Samalla hän toivoi lisää keskustelua asioista organisaation sisällä ja johdon näkyvyyttä.

Haastateltava 1 taas puolestaan näkee tulevaisuuden brändikuvan luomisen kannalta valoisana. Hän kokee tiimissään suunnitelman uusien sekä talossa jo olevien henkilöiden vaikuttamiselle olevan hyvällä mallilla. Ihmisiin panostamisen tulee olla avainasemassa tulevaisuudessa.

Kolmannen haastateltavan kohdalla hän ajattelee vaikuttavansa eniten tulevaisuudessa brändiin viemällä suoraa palautetta ongelmakohdista ylemmälle taholle, lähtien jo aivan käytännön asioista, jotka helpottaisivat ihmisten asiointia organisaatioiden palveluiden parissa.

Haastateltava 4 korostaa organisaation sisäistä yhteistyön lisäämistä ammattilaisten sekä asiakkaiden tähden. Tällä hetkellä hän kuvailee tasokkaiden ammattilaisten työskentelevän ikään kuin siilossa, mikä ei sinänsä toimi, kun asiakas on harvemmin siinä samassa siilossa vaan hän liikkuu siilosta toiseen. Siinä palvelukokemuksen parantaminen tapahtuisi yhteistyön lisäämisellä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan kannalta ajateltaisiin palvelun mahdollisimman hyvää sujuvuutta, eikä pelkästään sitä, kuinka nopeasti hänet saadaan siirrettyä toisaalle.

Organisaatiota palvelisi parhaiten yhteisen kehittämisen ilmapiirin luominen. Se taas muistuttaa siitä, keitä varten työtä tehdään ja mitä jokainen voisi työssään asiakkaita varten kehittää, miten kaiken osaamisen saisi asiakkaan kannalta oikea-aikaisesti käyttöön.

Haastateltava 4 on huomannut työssään verkostojen tärkeyden ja niitä hyödyntämällä hän uskookin yhteisen brändin syntyvän. Tulevaisuuden brändityössä olisi myös otettava huomioon asiakaspalvelu, jota voisi muun muassa parantaa ammattilaisten työkalujen löytymisellä www-sivuilta ilman erillistä kirjautumista.

*Ammattilaisten työkalujen ollessa kunnossa, palvelevat ne asiakkaitakin silloin paremmin. (Haastateltava 4.)*

### **Työntekijöiden tuntemus asiakkaiden mielipiteistä palvelun saamisen jälkeen**

Haastateltavat pitivät kysymystä yleisesti hieman vaikeana vastata ja miettivät vastaustaan. Kaikki päätyivät neutraalin ja positiivisen välimaastoon. Haastateltava 1 ajatteli kunnalle hoitoon tulevien olevan vailla suurempia odotuksia tai tulevan suoraan negatiivisin odotuksin ja



siitä johtuen yllättyvät positiivisesti tai jäävät neutraaliin tasoon. Haastateltava 2 puolestaan ajatteli organisaation julkisuuskuvan näyttäytyvän huonona ulkopuolisille talous- ja tietojärjestelmä-ongelmien vuoksi. Hänen käsityksensä mukaan hoito on kuitenkin huomattavan hyvää ja siispä paljon parempaa, miltä ulkopuolisten silmiin voisi näyttää. Tuntemukset vaihtelevat tietenkin tapauskohtaisesti, mutta omaa tarkempaa arviota hän ei osannut antaa.

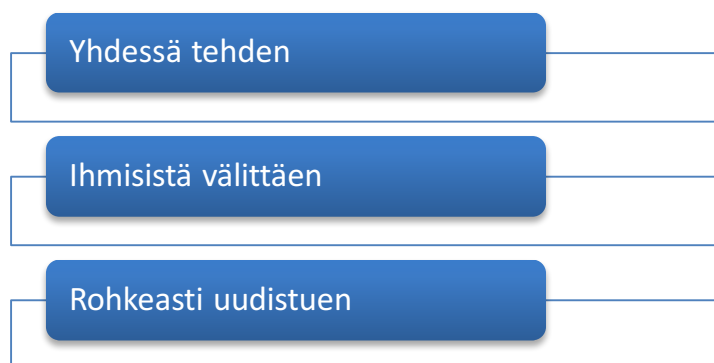
Haastateltava 3 taas on huomannut olevansa monesti asiakkaan viimeinen kontakti, kun palveluiden parista lähdetään kotiin ja hän kertoo kuulevansa niin positiiviset kuin negatiivisetkin palautteet tuoreeltaan. Hän myös arvelee toimivansa hyvänä kuuntelijana, minkä takia moni negatiivinen palaute on saattanut jäädä tekemättä tai lähettämättä lehtiin. Palautteiden ei voi sanoa suurimmaksi osaksi olevan joko negatiivisia tai positiivisia, vaan päivät vaihtelevat suuresti keskenään. Viestin-kulun hän mainitsee olevan suurin murheenkryyni, mistä palautetta kuulee. Aika voi olla esimerkiksi peruutettu tai sitä on siirretty ilman, että asiakkaalle on ilmoitettu.

Haastateltava 4 on taas hyvin varma siitä, että asiakkaiden päästessä oikeiden palveluiden pariin ovat he silloin varmasti tyytyväisiä. Organisaatio ei kuitenkaan hänen arvionsa mukaan ole keinoa laadun varmistamiseksi ja sen vuoksi ajoittain negatiivisia asioita nousee esiin.

*Sillä työntekijällä ei oo sellasta, mikä auttas työntekijää jossain minimi laadussa pysymiseen et mikä ohjais sitä, et mikä varmistaisi sen prosessin toimivuutta vaan se on nyt niiden hyvien ammattilaisten varassa. (Haastateltava 4.)*

### **Arvojen tunnettuus Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä**

Seuraava aihe koskee Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvoja (alhaalla kuvio 9).



Kuvio 9. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvot. (mukailtu PHHYKY 2017. Strategia 2022).

Arvoista kysyttäessä yhdellä neljästä oli selkeä kuva niistä, vaikkei jokaista arvoa muistanutkaan. Kyseessä oli haastateltavista tuorein työntekijä, jolle oli aiemmasta työpaikasta tullut tavaksi pitää työpaikansa arvoja työpöydällään. Hän oli selvittänyt arvot oma-aloitteisesti ja piti niitä hyvinä, vaikka mieltikin niiden lyhentämistä ja terävöittämistä.

Haastateltava 2 oli sitä mieltä, että hänen pitäisi tietää nuo arvot, mutta hänellä ei ollut mitään mielikuvaa niistä. Lueteltuamme arvot hänelle, hän muisti kuullessaan joskus kyseiset arvot, muttei osannut yhdistää niitä tarkemmin mihinkään. Haastateltava 3 ei ollut tietoinen yhtymän arvoista. Kerroimme strategiasta löytyvät arvot hänelle, mutta hän ei muistanut kuullessaan niitä.

*Sarjasamme never heard. (Haastateltava 3.)*

Haastateltava 4 puolestaan arveli muistavansa arvot, koska on käsitellyt materiaalia, mistä ne löytyisivät ja kertoi lukeneensa ne. Yhtymän arvot olivat kuitenkin sekoittuneet strategiasta löytyviin muihin tavoitteisiin. Yhteenvetona Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvot olivat haastateltaville epäselviä. Vain yksi neljästä tiesi, mistä puhuttiin. Hän luetteli yhden arvon kolmesta oikein ja vastaavasti kaksi neljästä olivat kuulleet ne, mutta eivät yhdistäneet oikeisiin sanoihin tai muistivat

ainoastaan kuullessaan ne joskus. Yksi neljästä ei muista kuullessaan niitä kertaakaan.

Arvoja pidettiin pääsoin oikein hyvinä ja osuvina. Haastateltava 1 ei osannut sanoa minkälaisia niiden tulisi olla, vaan hän lyhentäisi ainoastaan vanhoja. Haastateltava 2 piti arvoja paikkaansa pitävinä ja niiden ollen hyvinä, toki parannettavaa löytyi esimerkiksi siinä, että ihmisistä välittäminen tulisi sisäisesti esille johdon sekä työntekijöiden välillä. Arvoja hän ei siis lähtisi muuttamaan.

Haastateltava 3 piti erityisesti arvoa yhdessä tehden hyvänä, koska yhteistyöstä kaikki lähtee. Muuten arvot olivat hänenkin mielestään hyvät. Haastateltava 4 jäi miettimään lukemaansa strategiaa ja miettimään, mihin koko elämä kotona -arvo kuului kuin muisti sen yhdeksi arvoksi. Haastateltava 4 piti sitä hyvänä ulkoisena arvona. Muuten hän koki arvot enemmän sisäisiksi arvoiksi, arvoiksi mitä asiakkaat oletettavasti olettavatkin heidän noudattavan. Haastateltava 4 ei nähnyt tarvetta arvojen muuttamiselle.

### **Brändin mukaisiin toimintatapoihin tutustuminen**

Brändin mukaisten toimintatapojen tutuksi tuleminen oli haastateltava 1:lle itsestäänselvyys selvittää omatoimisesti, mikä taas juontaa juurensa aiemmasta työkokemuksesta. Hänelle on luonnollista selvittää tuonkaltaiset perusasiat itsenäisesti ja hänen nykyiset työtehtävät oikeastaan edellyttävätkin sitä. Hänen oli helppo allekirjoittaa arvot ja alkaa toimimaan niiden mukaisesti. Kukaan ei tosin ollut neuvonut tai kehottanut niitä katsomaan, eikä siis siltä osin ole ollut havaittavissa minkäänlaisia yhteisiä toimintamalleja. Haastateltava kuitenkin mainitsi organisaation arvoista muistuttamisen olevan tulvaisuudessa hyvä käytäntö, koska suurin osa ei hänen näkemyksensä mukaan niitä itse tule katsoneeksi.

Haastateltava 2 ajatteli kyseisten arvojen näkyvän jollain lailla käytännössä, mutta piti niitä muuten vain johdossa kehiteltyinä asioina,

joille ei ole kehitelty mitään toimintasuunnitelmaa. Käytännön tasolla asiaa puiden, hän totesi organisaation uudistuneen rohkeasti viitaten Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymäksi muuttumiseen ja sen johdosta monien isojen asioiden muuttumiseen ja päivittämiseen, sekä työntekijämäärän suureen nousuun. Arvot olivat hänestä konkreettisia, rehellisiä lupauksia, jotka eivät olleet tuulesta temmattuja. Omassa työssään hän kokee yhteistyön toimivan myös laajemminkin organisaatiossa.

Haastateltava 3 ei ensin osannut oikein kertoa, miten arvot työssä näkyvät, mutta kysyttäessä tarkemmin jokaisesta arvosta hän pohtii yhteistyön tulleen pikkuhiljaa näkyviin ja heidänkin tiimistään oli pyydetty henkilö projektiin mukaan. Ihmisistä välittäen –arvoa hän kritisoi hieman;

*No ihmisestä välittäminen ehkä välillä tuntuu siltä, et olisi kiva, jos sieltä ylemmältä taholta oikeasti välitettäisiin meistä. Et nimenomaa työntekijöistä, koska siitähän se, kun työntekijät voi hyvin, niin kyl se näkyy työssäkin. Tosi paljon. (Haastateltava 3.)*

Rohkeasti uudistumisen haastateltava 3 näki jatkuvina kiristyksinä sekä säästämisinä, joiden hän on ajatellut näkyvän sairaslomatilastoissakin asti. Haastateltava 3 totesi heti perään sen, ettei organisaatiossa olla kovin kaavoihin kangistuneita ja toivoikin enemmän uudistumista siinä ajatuksessa. Haastateltavan 3 mielestä se, tarkoittaisi parempaa tulevaisuutta, sekä vähemmän raha edellä menoa.

Haastateltava 4 on ollut talossa jo pitkään töissä ja siitä syystä hän ei osannut kertoa, miten toimintatapoihin on tutustunut. Ajat ovat olleet hyvin erilaiset 30 vuotta sitten. Hän kuitenkin piti hyvänä vaihtoehtona sitä, että arvot olisivat joka päivä ammattilaisille esillä ja he tietäisivät asiakkailta saatujen palautekyselyiden myötä, minkälaisia asioita heiltä odotetaan ja mitä asiakkaat arvostelevat. Sisäisessä viestinnässä arvosanoja voisi tehostaa niin, että kukin tahollaan voisi miettiä mikä oma rooli työyhteisössä on ja miten sitä omalla toiminnallaan pystyy eteenpäin viemään.

## **Organisaation aikaisempi brändin jalkautus työntekijöiden silmin**

Haastateltava 1 ei osannut kertoa mitään nykyisen brändin jalkautuksesta ollessaan sen verran tuore työntekijä. Haastateltava 2 muistaa organisaatiouudistuksen jälkeen nähneensä aiheesta tiedotteita pitäen kyseistä keinoa jokseenkin tehottomana, epäillen tavalliselle rivityöntekijälle kertynyttä organisaatitietoutta. Organisaatio-rakenne ei näy oikeastaan missään muualla kuin infokanavalla, mikä ei ole kaikille se tärkein työskentelyväline. Hän epäili myös organisaatitietouden näkyvän ihmisten työtehtävissä, sillä hänen näkemyksensä mukaan sillä ei ole oikeastaan merkitystä kuin vasta hallintotason tehtävissä. Hallintotehtävissä voi olla tarpeellista tietää, mihin tulosalueeseen tai toimialaan kuuluu.

Haastateltava 3 puolestaan kertoo, ettei hänen mielestään organisaatiouudistusta ole jalkautettu millään tavalla. Hänen arvionsa mukaan se on jäänyt ylemmälle taholle pyörimään. Haastateltava 4 ajatteli brändin toimintatapojen syntyvän omaan tahtiinsa, kun työntekijät saivat ylimmästä hallinnosta lähtien luottamuksen ja tuen, mitä kautta heille tulisi mahdollisuus hyvän työn tekemiseen. Kehitykseen ja yhteisten toimintamallien yhteiselle kehittämiselle tulee hänen mielestään valitettavan usein pysähdys vastakkainasettelujen vuoksi.

## **Työntekijöiden keinot brändin jalkauttamiselle**

Ensimmäisenä haastateltavan 1 mielestä brändin jalkauttaminen lähtee ylimmästä johdosta, jossa uudet arvot otettaisiin käyttöön;

*No, varmaan se sieltä ylimmästä johdosta lähtee, että, jos otetaan arvoja ja tämmösiä käyttöön, niin totta kai, kun omaksutaan ne ja käyttäydytään niiden mukaan, pidetään niitä esillä ja laitetaan oma nimi likoon, oikeasti tehdään hommia niska limassa, et sieltä se varmaan lähtee ja sitä kautta se draivi, jos se on siellä ylhäällä se draivi ja se saadaan näkyväks, kyl se sit pikkuhiljaa alkaa tarttuu sinne muuallekin kun ollaan esillä ja näkyvissä.  
(Haastateltava 1.)*

Omassa työssään hän on huomannut yrittäneensä monesti selventää kirjallisena tai suullisesti omasta mielestään mahdollisimman selkeästi jotain asiaa, mutta sitä ei siitäkään huolimatta aina ymmärretä. Asiaa helpottaa, kun tekee omasta työstään näkyvän ja kautta saa muutkin asiat rullaamaan. Haastateltavan 1 edellisessä työpaikassa yhtenä jalkautuksen keinona oli neljä kertaa vuodessa pidettävät kokoukset, missä arvot sekä tuoteryhmät kysyttiin henkilökunnalta. Myös ihan tavalliset informaatiojulisteet ovat hänestä toimiva tapa tuoda asioita henkilökunnan tietoon.

Hän piti myös hyvänä vaihtoehtona arvojen lyhentämistä sen varmistamiseksi, että kaikki 7000 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työntekijää muistaisivat varmemmin ne olettaen, että työntekijät kokevat arvot omikseen. Hän myös toivoi uutta brändiä varten varattavan tarpeeksi rahaa, jotta sen voisi oikeasti jalkauttaa laadukkaasti, ettei tarvitsisi ottaa aina kaikkein halvinta vaihtoehtoa. Huomautuksena oli se, että siihen tuhlaamalla voi saada jotain takaisinkin.

Haastateltava 2 ajatteli jalkautuksen ongelmien juurisyiden olevan johdon etäisyys tavallisiin työntekijöihin nähden. Arvot tulisi jalkauttaa jollain tavalla kiertoteitse hyvän yhteishengen kautta, etteivät ne tule käskyn omaisena henkilökunnalle, se aiheuttaisi vain vastarintaa. Yhtenä yhteishengen parantamisen keinona hän näki työyhteisöpäivien ja pikkujoulujen merkityksen. Haastateltava 2 ei ollut varma, tuleeko organisaatiolta nykyään enää mitään apuja esimerkiksi pikkujoulujen järjestämiseen, mutta piti kaikkia tuonkaltaisia tapahtumia todella tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Ongelmat näkyvät muun muassa siinä, että jotkut työntekijät antavat julkisuuteen negatiivisia lausuntoja. Hänen mielestään tavallisten työntekijöiden suunnalta katsottuna johto on kasvoton ja jossain kaukana. Johdon tulisi hänen mielestään näkyä enemmän erilaisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi he voisivat pitää infotilaisuuksia, jossa henkilökunta oikeasti näkee, kuka toimitusjohtaja on ja miltä hän näyttää. Se avaisi mahdollisuuden myös keskustelulle.

*Se on ehkä vähän jotenkin johto vastaan työntekijät, vähän semmonen asetelma. Kyllä mä ainakin tykkäisin tavata ihmisiä ihan kasvotusten. (Haastateltava 2.)*

Haastateltava 3 lähti myös johtoporrass edellä aiheen käsittelyyn. Hän piti mielestään johtotasojen määrää kovin suurena ja sen vuoksi hän pitäisi ehdottoman tarpeellisena heidän itsensä jalkautumista henkilöstön sekaan. Haastateltava 3 uskoi johdon jalkautumista tapahtuvan aika ajoin, mutta toivoi sille selkeämpiä raameja sen unohtamisen välttämiseksi ja painotti sen olevan kovin tärkeää, kun juuri sillä tavoin ongelmat oikeasti tulisivat huomatuksi ja asiat voisivat edetä oikeaan suuntaan. Johdon jalkautuminen ja toiminta taas tukisivat vastavuoroisuutta varsinaisessa brändin jalkautuksessa, jos yhteistyö toimisi henkilökunnan ja johdon välillä.

Yhteistyön lisäämistä täytyisi tehdä muutenkin ja yhdistää eri tasoilla toimivia työntekijöitä niin, että kehitystyöhön tai muihin kehitysprojekteihin saataisiin aidosti ja oikeasti niiden ihmisten ideat ja huomiot, jotka aiheen parissa tulevat tulevaisuudessakin toimimaan. Hän toivoi myös rohkeutta myöntää, että jos jokin kehitelty asia ei toimi, niin heittää sen rohkeasti roskeen tai lähtee vastaavasti kehittämään sitä. Haastateltava 3 painotti vielä, ettei jokaiseen isompaan tai pienempään projektiin tarvittaisi aina uusi projektijohtaja.

Haastateltava 4 aloittaisi jalkautuksen työntekijöille kehittämällä viestinnän työkaluja sekä sisäistä viestintää kokonaisuudessaan. Vanhan infokanavan korvaaminen uudella on hänestä hyvä perusta muullekin kehitystyölle. Laitteet ja työvälineet kehittyvät, mikä taas auttaa poistamaan sähköpostin tuomia murheita, kun kaikki ei hänen kokemuksiansa mukaan ehdi lukea sähköpostejaan työtehtävistään riippuen. Hän mietti käytäntöjen nykyaikaistamista ammattilaisten asemaa parantaakseen.

*Mikä muu olisi sellanen millä voitais viestiä ja miten kaikki*

*pääsis jotenkin osallistumaan omalta osaltaan siihen ja miten minä vaikutan tähän, mikä on mun roolini tässä. Ja perehdytys on yks tosi tärkeä asia mutta myös sit se et tää tilanne muuttuu koko ajan, tulee muutoksia et tavallaan sen kanssa se viestintä ja se ois kokoajan valppaana ja valmiina sit viestimään koska nyt tuntuu, että on paljon semmosia ihmisiä ketkä sanoo, ettei oo ikinä kuullukaan jostain asiasta. Totta kai just se, että mikä on jokaisen työntekijän oma vastuu ja et miten hän voi ite vaikuttaa. Miten se tehään sille ammattilaiselle mahdollisimman helpoks, että mä olen osa tätä yhtymään ja mä olen oikeasti tälle käyntikortti. (Haastateltava 4.)*

Hän muistuttaa yhtymässä olevan yli 7000 työntekijää, joiden työpisteet sijaitsevat ympäri Päijät-Hämettä, minkä takia asioita ei voi tehdä vaikeasti. Jokaiselle olisi saatava ylpeys siitä, missä ovat töissä ja että heitä arvostetaan. Työntekijöiden arvostuksen tunteeseen vaikuttaa suuresti johdon viestintä ja ilmaisutapa. Asiat tulisi hoitaa ammattilaista arvostavalla tavalla.

*Tuleeko sellanen viesti et meidän työntekijät ei osaa käyttää sitä lifecarea et sen takia siinä nyt oli niin paljon ongelmia vai mikä se viesti on. (Haastateltava 4.)*

Haastateltava jatkaa aiheesta painottaen arvostavaa viestintää sekä muistuttaen toimintakulttuurin leikkaavan läpi organisaation linjan ja samat käytösmallit siirtyvät johdolta esimiehille, esimiehiltä työntekijöille ja sitä kautta ne näkyvät ulos asiakkaille. Asioihin tulee olla johdonmukainen lähestymistapa mikä lähtee ylhäältä alas, jotta se voi tulla myös alhaalta ylös.

*Se kunnioittava, osallistava ja kuunteleva ja oikeesti otetaan asiat huomioon. (Haastateltava 4.)*

### **Haastateltavien mietteitä**

Haastateltavilta kysyttiin kysymysrunгон läpikäymisen päätteeksi olisiko heillä vielä jotain sanottavaa mielessään. Haastateltavalla 1 nousi vielä uudelleen mieleen asioiden ulostuonti tai siihen liittyvä viestintä.



*Esimerkiksi henkilöstöinfoissa sekä esimiesamuissa voisi olla enemmän "rummutusta" tärkeistä asioista ja voihan siellä käydä niitä lukujakin läpi, mutta ei se välttämättä ketään motivoi, että ollaan 7 miljoonaa miinuksella. Toki noin negatiivinen uutinen auttaa käyttämään kekseliäisyyttään hyödyksi, mutta hoitopuolella asiat eivät toimi niin ihmishenkien vuoksi. (Haastateltava 1.)*

Asioihin voisi siis ottaa toisenlaisen johtamiskulttuuriin, sekä lähteä tekemään rohkeita muutoksia organisaation kannalta. Info kanavan uudistumisen hän mainitsi hyväksi lähtökohdaksi.

Haastateltava 2 toivoi organisaation kiinnittävän huomiota työnantajamielikuvaan, joka voisi muuttua positiivisemmaksi. Tällä hetkellä mediassa korostuvat liikaa talous- sekä tietojärjestelmäasiat, vaikka nekin liittyvät potilaiden hoitoon, niin ei silti unohdettaisi tuoda esille laadukasta perustyötä. Ulospäin suuntautuvassa viestinnässä voisi korostaa syitä, jotka tekevät organisaatiosta hyvän työpaikan. Somekanavatkin ovat ilmaisia, joten niitä olisi hyvä hyödyntää edelleenkin, mutta siellä voisi vahvemmin tuoda myös organisaatioon liittyviä positiivisia juttuja julkisuuteen, kun paikallislehdessä niitä ei erityisemmin näy. Juttuvinkkejä olisi myös hyvä saada enemmän läpi lehtiin hänen mielestään.

Haastateltava 3 painotti edelleen työntekijälähtöisyyden tärkeyttä, kun he voivat hyvin nähdä se tuottavampana kuin vaihtoehtoisesti raha edellä toimiminen.

*Kun jossain vaiheessa ne sairaslomat esimerkiksi oli tosi korkeet tilastot vissiin. Se voisi, jopa kääntyy niin sanotusti voitoks. Tällee jopa blondin logiikalla. (Haastateltava 3.)*

Haastateltava 4 olisi sitä mieltä, että mahdollista vastarintaa voisi ennalta estää niinkin yksinkertaisesti kuin kiinnittämällä huomiota viestintään ja siinä käytettäviin sanamuotoihin.

Seuraavana hän painotti kehitystyön parantamista. Siihen olisi ehdottoman tärkeää ottaa mukaan asian parissa työskenteleviä tavallisia työntekijöitä tuomaan esille käytännön seikat. Seuraavaksi olisi saatava vielä asiakasnäkökulmakin esille ja siihen ratkaisuna voisi kouluttaa asiakaspoolin, joita voisi pyytää kertomaan aiheeseen liittyvän mielipiteen.

Kolmanneksi asia olisi vietävä kunnolla maaliin ja tehdä siitä oikeasti käytäntö, jalkauttaa se työyhteisöön. Neljäntenä kohtana tehtyä ja käyttöönotettua uudistusta tulisi tarkastella vielä jälkikäteen toimiiko kaikki niin kuin on tarkoitus vai tarvitseeko jotain vielä muuttaa.

Viidentenä tulisi tehdä tarvittavat muutokset, kuudenneksi kohdaksi voisi sitten lisätä kehitystyön viemisen esimerkiksi muihin toimipisteisiin. Hänen mielestään liian monesti kehitystyö jää vain siinä toimivien ihmisten tietoon, eikä se aina tule millään tavalla käytäntöön. Vaikka paperilla asia vaikuttaisikin hyvältä, töiden loppuun saattaminen jää usein tekemättä.

*Se sitouttaakin, kun ne ihmiset, jotka ovat siinä ketä se aihe koskee, että jokaiselle tulee se tunne et mä voin itse vaikuttaa mun omaan työntekooni ja mä voin itse kehittyä tässä mun työssä ja mä voin kehittää tätä meidän toimintaa. Se tuo sit sen et silloin kaikkien tyytyväisyys lisääntyy ja kaikki pystyy paljon parempaan ja silloin pystytään oikeesti näkemään, että mikä on järkevää ja miten kannattaa, niin siten ei tuu sit sitä vastakkain asettelua mikä tos just tapahtuu, kun se ei sitte lähemmään minnekkään kun joku tulee ja sanoo, että nyt tehkää näin. (Haastateltava 4.)*

Tärkeää olisi siis luoda Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle kehittämisen rakenne, joka varmistaisi kehittämisen tapahtuvan laadukkaasti missä tahansa Päijät-Hämeen toimipisteessä, koskee se sitten brändiä tai asiakkaan siirtymistä PHKS:n (Päijät-Hämeen keskussairaala) Jalmariin (Jalmari kuntoutuskeskus) tai vaikka uusia nettisivuja. Rakenteella haastateltava 4 haluaisi varmistaa johdonmukaisuuden, sekä asioiden etenemisen paperilta käytäntöön ilman turhia virheitä, jotka usein johtuvat oikeiden henkilöiden hyödyntämättä jättämisestä suunnittelussa.

#### 4.4 Kyselyn toteuttaminen ja tulokset

Ulkoisen tunnettuuden tutkiminen on toteutettu Google Forms- kyselyn avulla Facebookissa. Kyselyn rakenne löytyy liitesivuilta 1-4. Facebook-ryhmistä valituksi tuli Lahti-ryhmä, jossa on muitakin päijäthämäläisiä kuin lahtelaisia. Jaoimme myös kyselyn omilla Facebook seinillään, sekä yksi ystävämmme jakoi myös sen omalla seinällään. Kyselyn tarkoituksena oli

tutkia päijäthämäläisten tietoutta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä logosta ja sen kahdesta nimestä. Myös tarkoituksena oli kartoittaa, vastaavatko brändiarvot toimintaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä päijäthämäläisten mielestä ja tietävätkö päijäthämäläiset, mitkä palvelut kuuluvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelupiiriin.

Kyselyssä myös tutkittiin, ketä päijäthämäläiset ajattelevat brändin johtohahmoiksi ja ketkä luovat brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Viimeiseksi kyselyssä kartoitettiin, mitä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita kyselyyn vastanneet olivat käyttäneet ja millaiseksi he kokivat palvelun laadun. Kyselyn perusteella toimintaohjeet ulkoiseen jalkauttamiseen ovat helpommin luotavissa, kun on pohjatietoa, kuinka hyvin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändi tunnetaan.

Kysely oli Lahti-ryhmässä viikon ajan lokakuussa 2018 ja se kerrytti 76 vastausta. Kysely on tarkoituksella aloitettu suoraan kyselyn aiheilla, minkä jälkeen vasta kyselyssä kysytään vastaajan ikä, sukupuoli, kotikunta ja ammattiryhmä. Kysely toteutettiin eri tavalla kuin perinteinen kysely yleensä toteutetaan, jotta vastaajan mielenkiinto nousisi heti, kun vastaaja aloittaa kyselyyn vastaamisen

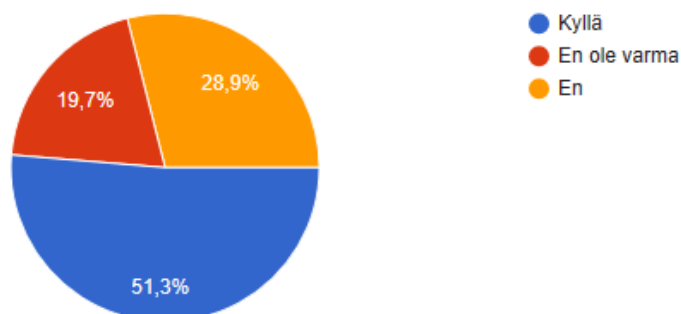
Kyselyssä oli kolmetoista kohtaa, joista kaksi olivat avoimia kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osassa kysymyksiä pystyi lisäämään myös oman vastauksen, jos vastausvaihtoehtoista ei löytynyt itselleen sopivaa vaihtoehtoa. Muut yksitoista kysymystä olivat pakollisia, jotta kyselyn pystyi lähettämään.

Google Forms-ohjelman tuloksien tiettyjä kysymyksiä ei valitettavasti ollut mahdollista saada esiin kokonaisuudessaan. Tästä esimerkki on kuvio 19, jonka alle on laitettu esiin kaikki kysymyksen väitteet näkyville. Myös tuloksissa on esitetty avointen kysymysten tulokset auki, koska nekään eivät näy kokonaisuudessa lukijalle.

## Kyselyn tulokset

### 1. Tunnistatko logon?

76 vastausta

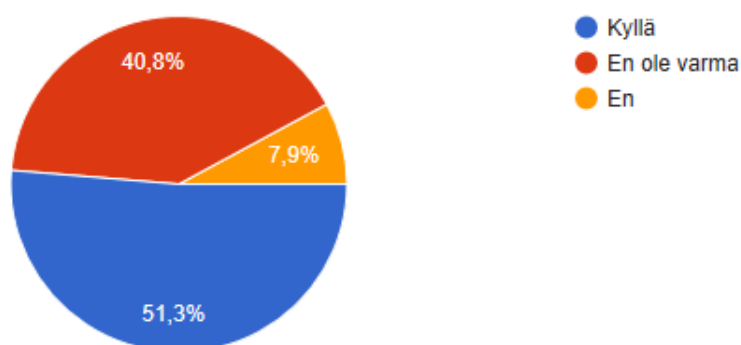


Kuvio 10. Tunnistatko logon?

Kuviossa 10 tulee esiin, että yli puolet 76 vastanneesta tunnisti Päijät-Hämeen hyvinvointiyhymän logon. Kuitenkaan yli kolmasosa vastaajista ei tunnistanut logoa ollenkaan. Reilusti alle kolmasosa ei ollut varma tunnistivatko he logoa.

### 2. Tiedätkö mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä?

76 vastausta



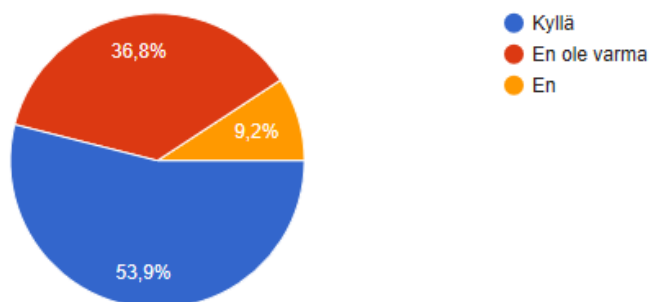
Kuvio 11. Tiedätkö, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä?

Kuvio 11 kertoo, että yli puolet 76 vastaajasta päijäthämäläisistä tietää, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Toiseksi eniten vastaajat olivat

sitä mieltä, etteivät he ole varmoja, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Vain pieni osuus vastaajista ei tiennyt ollenkaan, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

### 3. Tiedätkö, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä?

76 vastausta

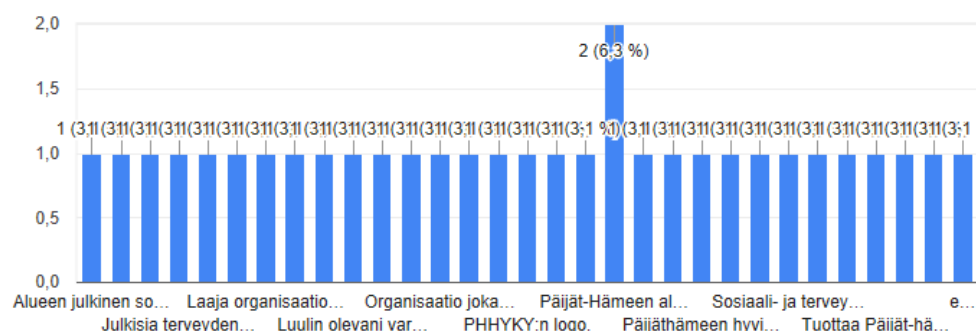


Kuvio 12. Tiedätkö, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä?

Kuviossa 12 tulee esiin, että 76 vastaajasta yli puolet tietää, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Reilusti yli kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole varma, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Pienin osuus vastaajista ei tiennyt, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä.

4. Jos vastasit yhteen tai useampaan aiempaa kysymykseen kyllä, mikä logo on kyseessä, eli mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja -kuntayhtymä.

32 vastausta



Kuvio 13. Avoin kysymys. Kerro, mikä logo on kyseessä, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä/kuntayhtymä?

Kysymys 4 oli avoin kysymys ja vapaaehtoinen. Kysymykseen vastasi 32 henkilöä, mikä on kuitenkin alle puolet 76 vastaajasta. Kuviossa 13 tulee esiin, että kaikki kysymykseen vastanneista tiesivät, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja -kuntayhtymä. Logoon ei ollut vastannut kuin yksi vastaajista: ”PHHYKY:n logo”. Vaikka logon vastaus oli oikein, on kuitenkin erikoista, että ensimmäiseen kysymykseen vastasi yli puolet vastaajista, että tunnistaa logon, mutta, kysyttäessä, mikä logo on kyseessä, saatiin vain yksi vastaus.

Yksi vastasi, että ”Luulin olevani varma, mutta en ollutkaan” ja yksi vastaajista ei ymmärtänyt kysymystä. Myös yksi vastaajista esitti kysymyksen: ”Onko niillä jotain eroa?”.

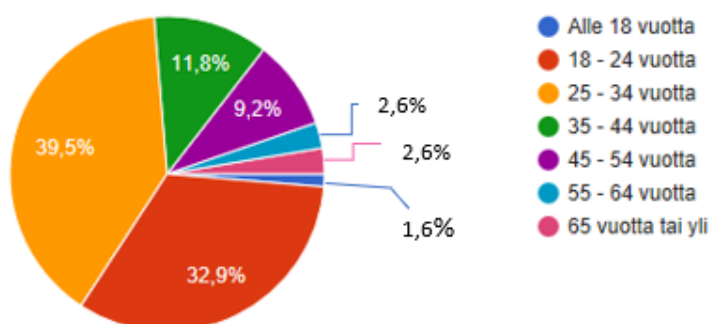
Suuri osa vastaajien vastauksista olivat kuitenkin oikein. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, osaavatko vastaajat omin sanoin kertoa, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä tai -kuntayhtymä sekä, mikä logo on kyseessä. Tämän kysymyksen tarkoitus oli tiedostaa, onko brändi tunnettu Päijät-Hämeen alueella. Kuitenkin yli puolet vastaajista jätti kysymykseen vastaamatta, vaikka kysymysten 1, 2 ja 3 perusteella yli puolet vastaajista kuitenkin tiesi vastaukset kysymyksiin 1, 2 ja 3. Kysymykseen vastaamatta

jättäminen voi johtua myös siitä, että kysymys 4 oli vapaaehtoinen, eikä pakollinen.

Luvussa 3.2 mainitaan tunnettuuden tasot. Kolmen ensimmäisen kysymyksen perusteella olisi voinut sanoa, että brändin tunnettuuden taso kaikissa kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä on autettu. Neljännestä kysymyksestä tulee ilmi, että logon tunnettuus mahdollisesti ei ole olleenkkaan autetulla tunnettuuden tasolla. Kyseessä voi olla myös vastaajan väärinymmärrys tai mielenkiinnon vähäisyys kysymystä kohtaan. Luku 3.2 kertoo kuitenkin, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ja -kuntayhtymän tunnettuus on autetulla tasolla, koska kuten luvussa 3.2 mainitaan vastaajalle tulee antaa yrityksen nimi ja jos hän tunnistaa sen, on kyseessä autettu tunnettuuden taso.

## 5. Minkä ikäinen olet?

76 vastausta

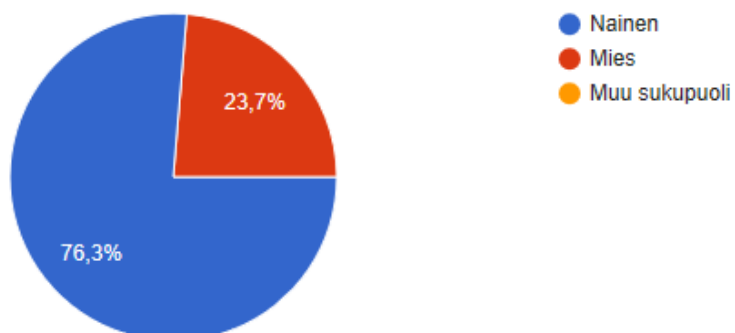


Kuvio 14. Minkä ikäinen olet?

Kuvio 14 kertoo, että kyselyn vastaajista suurin osa oli 25–34 vuotiaita. Toiseksi eniten kyselyyn vastanneista oli 18–24 vuotiaita. Kolmanneksi eniten oli 35–44 vuotiaita. Toiseksi vähiten vastaajista oli 55–64 vuotiaita ja 65-vuotiaita tai yli. Vähiten vastaajista oli alle 18-vuotiaita.

## 6. Mitä sukupuolta edustat?

76 vastausta

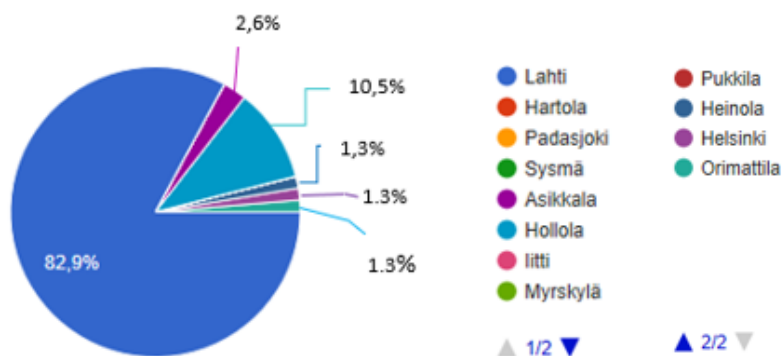


Kuvio 15. Mitä sukupuolta edustat?

Kuviossa 15 on esitetty, että kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia ja miehiä oli vastaajista alle kolmasosa. Muun sukupuolisia henkilöitä ei ollut ollenkaan.

## 7. Mikä on kotikuntasi?

76 vastausta



Kuvio 16. Mikä on kotikuntasi?

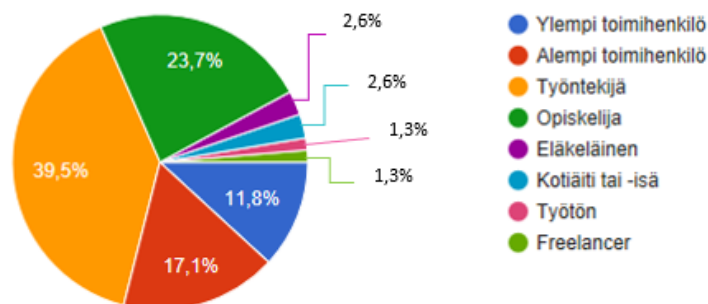
Kuviossa 16 tulee esiin, että kyselyyn vastanneista suurin osa oli lahtelaisia, mikä oli olettavissa, koska kyseessä oli Facebook-ryhmä nimeltä Lahti. Toiseksi eniten vastaajia oli Hollolasta. Kolmanneksi eniten



vastaajia oli Asikkalasta. Vähiten vastaajia oli Heinolasta, Orimattilasta ja Helsingistä. Helsinki-vaihtoehtoa ei ollut kyselyssä valmiina, mutta vastaaja oli lisännyt sen muu-kohdassa.

## 8. Mihin ammattiryhmään kuulut?

76 vastausta



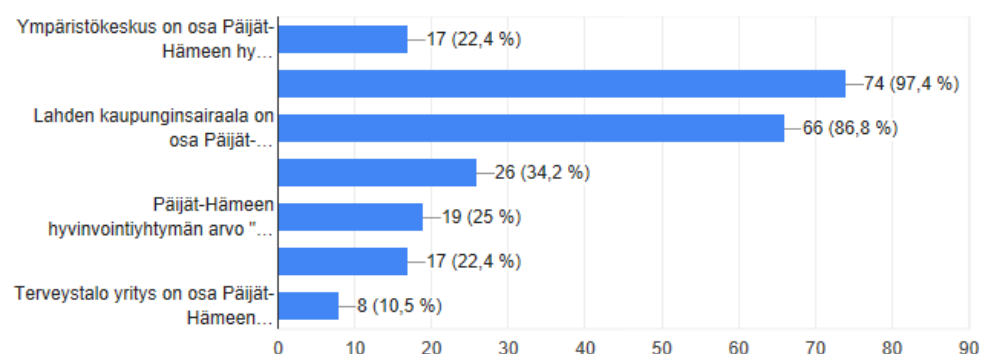
Kuvio 17. Mihin ammattiryhmään kuulut?

Kuvion 17 vastaajista suurin osa kuuluivat ammattiryhmältään työntekijöihin. Opiskelijoita oli toiseksi eniten vastaajista. Alempia toimihenkilöitä oli kolmanneksi eniten ja ylempiä toimihenkilöitä neljänneksi eniten.

Toiseksi vähiten vastaajista olivat eläkeläisiä ja kotiäitejä tai -isiä. Vähiten vastaajista olivat työttömiä ja freelancereita. Freelancer ei kuulunut valmiisiin vaihtoehtoihin, mutta vastaaja oli lisännyt sen muu-kohtaan.

## 9. Valitse väitteet, jotka mielestäsi pitävät paikkaansa.

76 vastausta



Kuvio 18. Valitse väitteet, jotka mielestäsi pitävät paikkaansa.

VÄITE	Ympäristökeskus on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää	Päijät-Hämeen keskussairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää	Lahden kaupunginsairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo "Ihmisestä välittäen" toteutuu toiminnassa	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo "Yhdessä tehden" toteutuu toiminnassa	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo "Rohkeasti uudistuen" toteutuu toiminnassa	Terveystalo yritys on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää
ONKO OIKEIN VAI VÄÄRIN	Oikein	Oikein	Oikein	Oikein	Oikein	Oikein	Väärin
VASTAAJAMÄÄRÄ	17	74	66	26	19	17	8

Kuvio 19. Vastaukset kysymykseen numero 9.

Kysymys 9 oli monivalinta-kysymys. Kuviossa 18 ja 19 esitetään, että 76 vastaajasta 74 vastaajaa tiesi, että keskussairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää ja 66 vastaajaa tiesi myös, että kaupungin sairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää. Kahdeksan vastaajaa luuli, että terveystalo yritys on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää, vaikka tämä väite oli väärin. Tästä voidaan analysoida, että osa päijäthämäläisistä ei

tiedä tai ole varmoja, mitkä kaikki palvelut kuuluvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle.

26 vastajaa oli sitä mieltä, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo; Ihmisestä välittäen toteutuu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvoissa.

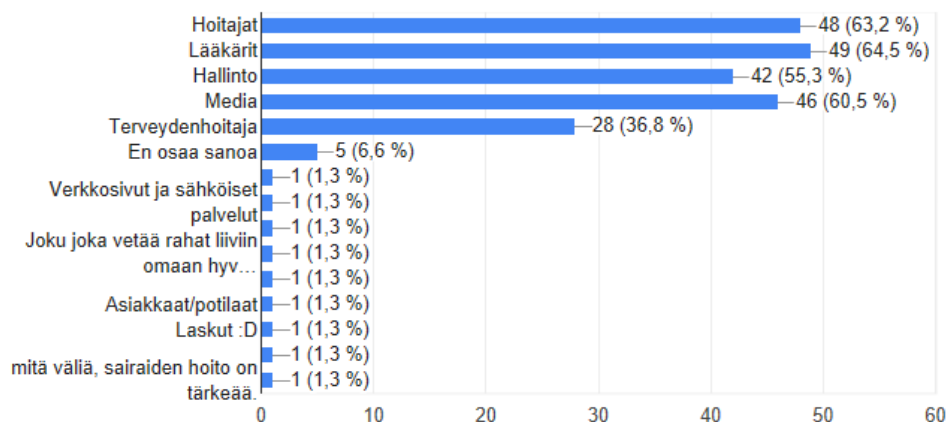
19 vastaajaa oli myös sitä mieltä, että yhdessä tehden- arvo toteutuu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toiminnassa. Ja 17 oli sitä mieltä, että myös rohkeasti uudistuen- arvo toteutuu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin päijäthämäläiset tietävät, mitkä palvelut kuuluvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle, sekä miten yrityksen arvot päijäthämäläisten mielestä toteutuvat.

Kokonaisuudessaan vastaajat tiesivät suurimmaksi osaksi, mitkä palvelut kuuluvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle ja kokivat, että arvot toteutuvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä. Ihmisestä välittäen- arvo on ehkä asiakasnäkökulmasta kaikista lähestyttävvin arvo, koska asiakkaat itse voivat kokea sen. Rohkeasti uudistuen- arvo voi olla kaikista kolmesta arvosta se, joka on vähiten samaistuttava asiakasnäkökulmasta. Kuten teoriaosuudessa, että brändi-identiteetin keskeinen osa myös yrityksen arvot, kun luodaan brändille identiteettiä.

## 10. Kuka mielestäsi luo brändi mielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä?

76 vastausta



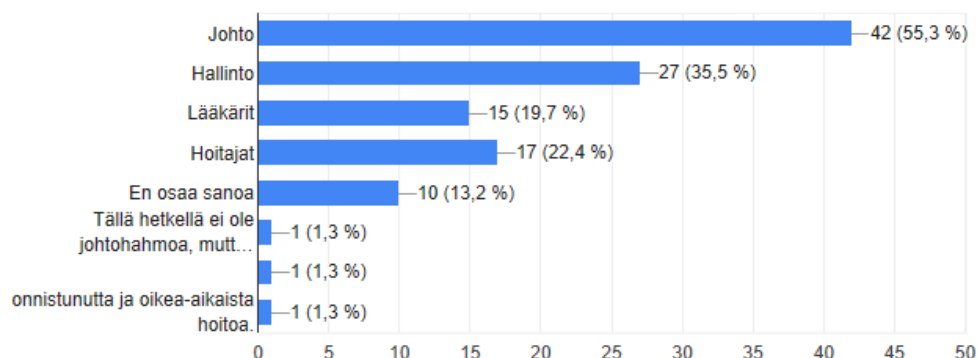
Kuvio 20. Kuka mielestäsi luo brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä?

Kysymys 10 on monivalinta-kysymys, johon pystyi myös lisäämään oman vastauksen. Kuvion 20 mukaan brändienmielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä luo vastaajien mielestä eniten lääkärit ja toiseksi eniten hoitajat. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, brändimielikuva on ihmisten kokemus. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä tämän takia lääkärit ja hoitajat luovat brändimielikuvaa, koska asiakkaat saavat kokemuksen brändistä, kun he ovat tekemissä lääkäreiden ja hoitajien kanssa. Tämä kokemus luo heille mielikuvan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändistä.

Medialla on myös vastaajien mielestä suuri merkitys brändimielikuvan luomisessa, sillä median osuus oli yli puolet. Yli puolet olivat myös sitä mieltä, että hallinto luo brändimielikuvaa. Vain viisi vastaajista eivät osanneet sanoa, kuka luo brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Yksittäisiä vastauksia tuli myös brändimielikuvan luomisesta muun muassa seuraavista asioista: verkkosivut ja sähköiset palvelut, asiakkaat ja laskut.

## 11. Ketä ajattelet brändin johtohahmoksi?

76 vastausta



Kuvio 21. Ketä ajattelet brändin johtohahmoksi?

Kuviossa 21 tulee esiin, että kyselyyn vastanneista yli puolet ajattelivat brändin johtohahmoksi johtoa. Toiseksi eniten vastaajat ajattelivat brändin johtohahmoksi hallintoa. Hoitajia brändin johtohahmoksi ajatteli alle kolmasosa ja lääkäreiksi vielä pienempi osuus vastaajista. Kymmenen vastaajista ei osannut sanoa, ketkä ovat brändin johtohahmoja.

## 12. Missä tilanteissa olet käyttänyt Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita?

52 vastausta

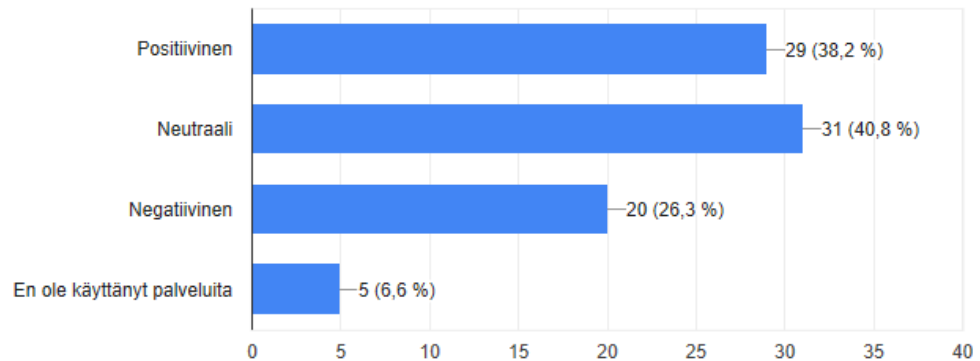
Lääkärikäynnit ja päiväkirurginen toimenpide (2)
Hammaslääkäri (2)
Sairauden hoito, akuutti ja pitkäkestoinen
Terveystieteiden tutkimuskeskus
omien sairauksien hoidossa, laboratoriopalveluita, kuvantamista, kurkkunenä polia
Lähete yksityisestä lääkäristä kaupungin sairaalaan sekä akuutissa käyty työtaturman vuoksi
lääkäri
Lastentautien poliklinikka
Sairaalakäynneissä.
Useaan otteeseen. Yhtymän toiminta on yhtä epäselkeää kuin heidän brändinsä. Asian laidan voi todeta nopeasti esimerkiksi etsimällä jotakin tiettyä palvelua heidän nettisivuiltaan -sula mahdottomuus.

### Kuvio 22. Missä tilanteissa olet käyttänyt Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita?

Kysymys 12 oli vapaaehtoinen avoin kysymys. Kuviossa 22 tulee esiin, että yli puolet 76 vastaajasta vastasi kysymykseen 12. Tilanteita, joissa vastaajat olivat käyttäneet Päijät-Hämeen hyvinvointipalveluita olivat muun muassa lääkäri käynnit, hammashoito, lastentautien poliklinikka käynti sekä käynti Akuutti24:ssä. Kysymyksen 12 tarkoitus oli kartoittaa, tietävätkö päijäthämäläiset, mitä palveluita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä tarjoaa. Kaksi vastaajista kommentoi itse palvelua, mikä ei ollut tarkoitus tässä kysymyksessä ja yksi vastaajista laitto vain x - kirjaimen, koska vastaaja ei mahdollisesti tiennyt, että kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista.

### 13. Minkälainen kuva sinulle jäi palvelusta?

76 vastausta



Kuvio 23. Minkälainen kuva sinulle jäi palvelusta?

Kuvion 23 mukaan kyselyn vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että palvelusta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä jäi neutraali kuva. Toiseksi eniten vastaajat olivat sitä mieltä, että kuva palvelusta oli positiivinen. Negatiivinen kuva palvelusta oli reilulla kolmasosalla. Vain viisi vastaajista ei ollut käyttänyt palveluita.

#### 4.5 Tutkimuksen johtopäätökset

##### **Laadullisen tutkimuksen johtopäätökset**

Haastateltavia oli neljä kappaletta, kuten aiemmin mainitsimme kappaleessa 4.3. Haastateltavien määrä vastaa noin 0,06% hieman vaihtelevasta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän henkilöstömäärästä. Haastateltavien vastaukset eivät erityisemmin eronneet toisistaan vaan niissä oli ainoastaan hienoisia eroja. Huomioon tulee silti ottaa organisaation koko sekä työpisteiden erot, mitkä voisivat antaa vastauksiin toisenlaisia näkökulmia kuin mitä suorittamissamme haastatteluissa nousi esille.

## **Brändinkuva organisaatiossa**

Haastateltavien käsitys brändistä on aika sekava ja häilyvä. Nopeasti tapahtuneen suuren organisaatiomuutoksen jälkeen asioita ei ole saatu kokonaisuudessaan määrätietoisesti tai selkeästi valmiiksi ja henkilöstön hyvinvointikin on kärsinyt samalla. Samaan aikaan olisi myös kyettävä tekemään ajanmukaistamista toiminnoissa. Organisaatiossa vaikuttaa olevan paljon suuria asioita käynnissä, mitkä vaikuttavat sisäiseen toimintaympäristöön tällä hetkellä negatiivissävytteisesti, mikä taas vaikuttaa näkyvyyteen ulospäin kuten teoriaosuudessa mainittiin.

Haastatteluissa nousi esille myös tarve kiinnittää huomiota asiakasnäkökulmaan ja brändin näkyvyyteen ulospäin. Yhteiskuntavastuu koskee myös vahvasti suurta julkisensektorin palveluntuottajaa ja vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan brändikuvan yhtenä tekijänä kuten kappaleessa 3.7 aiheesta mainitaan. Brändikuvan todettiin tarvitsevan sisältä lähtevän muutoksen voimaa, jossa kiinnitettäisiin enemmän huomiota organisaation ydinajatukseseen eli keille palvelua tehdään, kuten kappaleessa 2.2 tarkennetaan. Ydinajatuksen voisi kuvitella olevan itsestänselvyys sosiaali- ja terveyden huollon palvelun tuottajaa tarkasteltaessa, mutta ydinajatuksen on kuljettava kirkkaasti läpi organisaation.

Yli 7000 henkilön organisaatiossa uudistuksien tekeminen vaatii myös hyvää etenemissuunnitelmaa, jonka avulla halutut asiat saadaan toteutettua alusta loppuun asti ilman, että siitä koituu lisää hankaluuksia.

Haastateltavien avulla saatiin selkeästi selville, ettei sisäistä brändikuvaa ollut havaittavissa juuri ollenkaan tai ainakin se esittäytyy epäselvästi. Taloudellisen tilanteen koettiin myös osaltaan vaikuttavan brändin nykytilanteeseen. Taloudellinen tilanne on aiheuttanut jatkuvia haasteita ja haastateltavilta nousikin esiin se, ettei niiden uutisten kuunteleminen tunnu auttavan ollenkaan, vaan heille voisi tarjota joitain vaihtoehtoja tai kannustaa kehittämään toimintaa paremmaksi sekä tehokkaammaksi.



Kuten kappaleessa 2.4 todettiin lähtee brändikuvan luonti selvästi johdosta ja heidän tekemästään työstä esimerkin voimalla. Tuen sekä luottamuksen osoituksia kaivattiin selkeästi myös ylimmästä hallituksesta lähtien.

Työntekijöiden osallistaminen auttaisi johtoa näyttämään arvostustaan ja luottamustaan työntekijöitä kohtaan, mikä taas osaltaan kutistaisi johdon ja ruohonjuuritason työntekijöiden välillä olevaa kuilua.

Johdon jalkautuminen työntekijöiden keskuuteen näyttäisi olevan oikein toivottava kehitysaskel, esimerkiksi infotilaisuuksien muodossa, joissa johtokin voisi jalkauttaa brändiä sekä asenteita oman esimerkin voimalla. Johto voi toimillaan kasvattaa organisaation aineetonta pääomaa, mikä taas näyttäytyy parempana työnantajamielikuvana. Työnantajamielikuva ratkaisee monesti taas sen, kuka saa parhaat osaajat kuten 2.4 kappaleessa kerrotaan. Henkilöstö taas oli selvästi kanava, mitä kautta brändikuva näkyy ulospäin asiakkaille. Käytösmallien talon sisällä katsottiin siirtyvän ylhäältä alas ja sitä kautta ulos, jonka jälkeen ne menevät takasin ylös. Sen takia haastatteluissa pidettiin ehdottoman tärkeänä toiset huomioivaa käyttäytymismallia. Esimiehillä koettiin olevan suuri merkitys, miten asioita hoidetaan sekä miten työyhteisössä voidaan. Esimiehiin taas katsottiin vaikuttavan hänen oma esimiehensä ja niin edelleen.

Brändikuvan muodostuminen tulisi ottaa huomioon jo uusia työntekijöitä etsittäessä sekä nykyisten kouluttamisessa. Organisaation tavoitellessaan parempaa yhteistyökykyä on heidän myös rekrytoitava sen kaltaisia työntekijöitä ja ottaa sama aspekti huomioon erinäisissä koulutustilanteissa. Kuvan muodostukseen tarvitaan myös ajantasaisia materiaaleja, pohjia ja palveluiden tekemistä näkyviksi muun muassa toimivien ja nykyaikaisten internetisivujen avulla.

Nykyaikainen tekniikka tulee myös hyödyntää niin, että asiakkaat saisivat palvelunsa mahdollisimman helposti ja luontevasti kuten teoriassa kerrottiin. Brändikuva keskusteluissa nousi myös esille julkisuudessa esiintyneet negatiiviset julkaisut, joiden vastapainoksi ei tunnu tulevan mitään positiivista. Yhdeksi vaihtoehdoksi organisaation, sekä toimittajien

yhteistyön lisäämisen ohella esitettiin sovelluksen kehittäminen, johon organisaatio voisi päivittää tiedotteensa sekä uutisensa huolehtimatta kiinnostuuko joku toimittaja aiheesta.

Haastatelluissa nousi myös esiin, että johdolta odotetaan vasteiden antamista lehtikommentointiin, vaikkei asioita voi avata salassapitovelvollisuudesta johtuen, mutta jonkinlaisia yleisiä vastauksia tulisi antaa jo ihan organisaation julkisuuskuvan takia. Sosiaalista mediaa pidettiin tärkeänä julkaisukohteena, jota ei pidä unohtaa. Ennen kaikkea se on ilmainen ja lisänäkyvyyttä tavoiteltaessakin edullinen vaihtoehto.

Tulevaisuudessa henkilökunta odottaa haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin parantamista, läpinäkyvyyttä, ihmisiin panostusta, verkostoitumisen lisääntymistä, keskusteluyhteyden luomista johdon ja työntekijöiden välille, asiakaspalautteiden seuraamista myös niin, että henkilökunta tietää mitä asiakkaat heiltä odottavat. Lisäksi toivottiin kokonaiskuvan parannusta ja prosessien päämääräistä suorittamista hyödyntäen organisaatiosta löytyvää käytännön osaamista, sekä yhteisen kehittämisen kulttuurin luomista. Näillä keinoilla brändikuvaa saataisiin parannettua sisäisesti.

Haastateltavien arviota mahdollisista asiakkaiden kokemuksista voisi kuvailla positiiviseksi. Kysymys oli haastava, koska siinä haastateltavien piti arvioida yleisesti oman tuntemuksensa mukaan asiakkaiden mahdollisia kokemuksia saamistaan palveluista. Kokonaiskuvan voisi olettaa vastausten perusteella olevan henkilöstön silmissä neutraali. He eivät usko asiakkaiden varsinaisesti tulevan sinne minkään tietynlaisen olettamuksen kanssa, tai jos tulevat niin silloin sen voisi kuvitella olevan negatiivinen. Palveluiden pariin päästyään kuva voi siis kohota neutraalille tasolle tai jos asiakas saa tarvitsemansa ammattilaisavun oletettavasti kokemus nousee silloin positiiviseksi. Näin ollen asiakas saa tyydytettyä tyydyttymättömät tarpeensa ja saa siten enemmän kuin pelkän palvelun kuten kappaleessa 3.1.1 mainittiin. Brändikuvan muodostamisessa olisikin tarpeellista tulevaisuudessa kehittää ammattilaisten avuksi välineet

tasaisessa laadussa pysymiseen, minimi laadun varmistamiseksi. Tällä hetkellä vastuu on yksittäisen ammattilaisen varassa.

### **Henkilöstön kokemus organisaation arvoista ja niiden jalkauttamisesta**

Brändin arvot kuuluvat tärkeänä osana brändin identiteettiin sekä sen jalkauttamiseen, johon kappaleessa 2.3 viitataan. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvojen tunnettuus oli huonolla tasolla.

Haastateltavista kukaan ei osannut sanoa arvoja. Lueteltuamme arvot heille he muistivat kuulleensa tai nähneensä ne mahdollisesti jossain. Poikkeuksena oli yksi työntekijä, joka oli itse kirjoittanut arvot työpöydälleen muistiin. Siitä huolimatta hän muisti vain yhden arvoista. Haastateltavat pitivät arvoja kuitenkin hyvinä sekä kuvaavina. Yhdessä tehden oli arvo, joka vaatii parantamista vaikka yhdessä tekemistä on ollutkin jo enemmän havaittavissa.

Ihmistä välittäen arvo nosti haastatteluissa esille sen, että työntekijöistä välittämisen osoittamiseen tulisi panostaa sekä parantaa asiakaskokemusta. Rohkeasti uudistuen oli arvo, jonka koettiin kuvaavan nykyhetkeä suuren organisaatiouudistuksen jälkeen. Arvojen tulisi olla enemmän esillä ja niitä tulisi hyödyntää sisäisessä viestinnässä. Arvoja voisi myös lyhentää esimerkiksi yhdessä, välittäen, uudistuen -muotoon. Lyhyemmät arvot olisivat helpompi opettaa yli 7000 työntekijälle sekä hyödyntää mahdollisesti tulevaisuuden brändityötä henkilöstölle markkinoitaessa.

Brändin toimintatapoihin tutustumisessa ei tällä hetkellä ollut minkäänlaista kaavaa tai toimintamallia. Yksikään haastateltavista ei ollut saanut siihen liittyvää ohjeistusta. Perektyystilanteen koettiin näyttelevän suurta roolia henkilöstön tutustuttamisessa brändinmukaisiin toimintatapoihin. Ne henkilöt, joiden kanssa uusi työntekijä asioi ensimmäisenä jättää haastatteluiden perusteella suurimman käytösmallin työntekijälle. Osa perehtyy itsenäisesti etsien tietoa sisäisistä kanavista, mutta se malli ei toimi kaikilla työtehtävistä riippuen. Esimerkin voiman koettiin olevan

tässäkin tärkeässä asemassa. Toimintasuunnitelma ei ainoastaan riitä vaan brändi on saatava paperilta käytäntöön.

Aikaisemmasta jalkautuskokemuksesta kysyttäessä uusimmalla työntekijällä ei ollut aiheeseen liittyen mitään tietoa, mutta kolmelta muulta asiaan saatiin vastauksia. Organisaatiomuutoksen aikaisen brändiuudistuksen jalkauttaminen oli hoidettu haastateltavien mukaan muutamalla tiedotteella, mitä haastateltavat pitivät jokseenkin tehottomana keinona. Sisäinen viestintäkanava oli ilmeisesti lähes ainoa paikka, mistä he aiheeseen liittyvää tietoa löysivät. Aikaisemmissa kappaleissa mainittiinkin työtehtävien laaja kirjo, mikä ei mahdollista kaikille ajallisesti tasapuolista mahdollisuutta tutustua sisäisen viestintäkanavan asioihin. Tärkeät aiheet olisi saatava myös muilla keinoin henkilökunnan tietoon. Uusiutuneen brändikuvan oli ajateltu jääneen johtoporrastasolle.

Haastateltavat kertoivat omia hyviksi ajattelemiaan keinoja tulevaisuudessa uusituvan brändin jalkauttamiseen. Kaikki lähtisi johdosta sekä hallituksesta, heidän käytöksestään sekä esimerkistään kuten teoriaosuuden brändistrategia osuudessa mainitaan. Heidän tulee jalkautua myös itse henkilökunnan keskuuteen ja sillä tavoin tuoda energisyytensä sekä aloitetykynsä esille. Jalkautuminen antaa myös mahdollisuuden johto-alainen yhteistyön muodostumiseen sekä verkostojen luomiseen. Prosesseihin olisi saatava läpinäkyvyyttä sekä toimintamalli joiden avulla yhteistyö eri tasojen välillä alkaisi toimia ja prosessit saataisiin vietyä toimivina hallitusti suunnitelmista käytäntöön kuten kappaleessa 3.6 mainitaan. Haastatteluissa nousi myös esille esimiehen tärkeä rooli omiin työntekijöihinsä sekä omaan esimiehensä. Kaikkia tukisi kehittymisen ilmapiiri, jota he taas ovat asemassaan levittämässä ja jalkauttamassa eteenpäin. Ammattilaista arvostavan viestinnän todettiin olevan myös erittäin tärkeässä roolissa ilmapiirin kannalta. Viestinnän tulee olla rehellistä mutta sanamuodoissa sekä sisällössä toivottiin otettavan huomioon paremmin arvostava asenne arvostelevan sijaan. Jokaisen henkilöstön jäsenen panos on tärkeä ja heidän olisi myös hyvä tietää siitä. Mitä paremmin henkilöstö voi, sitä parempia ideoita, uudistuksia ja säästöjä se tuottaa.

## **Määrällisen tutkimuksen johtopäätökset**

Määrällisen tutkimuksen tuloksiin sekä johtopäätöksiin luotettavuuteen vaikuttaa alhainen vastaajamäärä, sillä kyselyyn tuli vain 76 vastausta.. Toivoimme, että vastauksia olisi tullut toteutunutta vastausmäärää paljon enemmän. Tämän takia määrällinen tutkimus jää pienemmäksi osaksi tässä tutkimuksessa kuin laadullinen tutkimus.

Määrällisen tutkimuksen perusteella nykyisen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tunnettuus on kohtalaisella tasolla. Ihmiset tunnustivat kohtalaisesti nykyisen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändin. Tähän johtopäätökseen antaa vastauksen kysymyksien 2 ja 3 tulokset sekä neljäs kysymys, jossa pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitä ovat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja -kuntayhtymä. Kuten teoriaosuudessa 2.5 mainitaan, brändi johtamisen yksi strategiavaihtoehto on käyttää organisaation omaa nimeä ja tuotenimiä markkinoidessa palveluita tai tuotteita. Vaikka Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä käyttää kahta nimeä markkinoidessaan palveluitaan, on molempien nimien tunnettuus autetulla tasolla, kuten luvussa 3.2 mainitaan.

Suurin osa kysymykseen neljä vastanneista osasi kertoa, mitä ne ovat. Kuitenkin logon tunnettuus Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on kohtalaisen ja heikon välillä. Syynä tähän on, että vaikka ensimmäisessä kysymyksessä yli puolet 76 vastaajasta tiesi, mikä logo oli kyseessä, neljänteen kysymykseen oli osannut vastata omin sanoin ainoastaan yksi vastaaja.

## **Ikäjakauma, kotikunta ja ammattiryhmä**

Suurin osa vastaajista oli 18-34 vuotiaita, heidän osuus oli 72,4% vastaajista, kuten kuviossa 16 näkyy. Syynä miksi ikäjakauma oli suurimmaksi osaksi oli 18-34 voi olla, että sen ikäiset ihmiset ovat kiinnostuneita ja tietoisia eri brändeistä ja niiden jalkauttamisesta. Mahdollisesti myös tuon ikäjakauman ihmiset ovat kiinnostuneita tämän tyylisistä kyselyistä.

Vastauksia tuli vähiten oli 55-65 tai yli vuotiaita, mikä kertoo, että tämän ikäiset eivät mahdollisesti ole kiinnostuneita brändeistä ja niiden jalkauttamisesta. Kysely oli kuitenkin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä, mutta kyselyn otsikko ”Brändin jalkauttaminen” saattoi vähentää 55-65 tai yli vuotiaiden vastausmääriä.

Suurin osa vastaajista oli naisia, mikä voi johtua siitä, että naiset ovat kiinnostuneempia aiheesta kuin miehet, tai että he käyttävät sosiaalista mediaa säännöllisemmin.

Lahtelaisten suuri osuus kyselyssä oli odotettavissa, koska kysely julkaistiin Lahden omassa Facebook-ryhmässä. Toivottavaa oli, että kyselyyn vastanneista osa olisi muitakin kuin lahtelaisia, jotta saataisiin jakaumaa kyselyyn. Kyselyyn vastanneista osa oli:

- Hollolasta
- Asikkalasta
- Heinolasta
- Orimattilasta
- Helsingistä

Jakaumalla saatiin tietoa muualta Päijät-Hämeen- sekä Uudenmaan alueelta. Muiden kuin lahtelaisten ja hollolaisten osuus kyselyssä oli todella pieni, joten niistä kunnista tai kaupungista ei voida tehdä johtopäätöksiä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli työntekijöitä tai opiskelijoita, kuten kuviossa 17 tulee ilmi. Työntekijöiden osuus oli suurin, 39,5%. Työntekijöiden suuri osuus kyselyssä voi johtua työntekijöiden kiinnostuksesta tutkimusta kohtaan. Opiskelijoiden osuuteen mahdollisesti vaikutti se, että tämä opinnäytetyö on tehty Lahden ammattikorkeakoulussa ja Lahti-ryhmässä on Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita.

28,9% vastaajista kuuluivat alempiin tai ylempiin toimihenkilöihin. Tähän ammattiryhmään kuuluvat ovat varmasti kiinnostuneista brändeistä ja

niiden jalkauttamisesta, koska mahdollisesti käsittelevät samoja asioita omassa työssään. Eläkeläisten, kotiäitien ja -isien, työttömien ja freelancereiden osuus oli pienin. Kotiäidit ja -isät ovat voineet olleet kiinnostuneita kyselystä, mutta ajallisesti kyselyyn vastaaminen on voinut olla mahdotonta. Eläkeläisten, kotiäitien ja -isien, työttömien ja freelancereiden osuus on tuloksissa pieni, joten johtopäätöksiä niihin perustuen ei kannata tehdä.

### **Väitteiden paikkaansapitävyys**

Kuviossa 19 oli esitetty kysymyksen 9 väitteet kokonaisuudessaan. Kyselyn tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että keskussairaala ja kaupunginsairaala ovat palveluiden paikkoja, jotka päijäthämäläiset tietävät. Kuten teoriassa mainitaan, on keskussairaalan ja kaupunginsairaalan tunnettuus spontaanilla tasolla. Keskussairaala on Päijät-Hämeen pääsairaala ja siellä on laajin terveyst- ja sairaanhoitopalvelu koko Päijät-Hämeen alueella, mikä vaikuttaa varmasti keskussairaalan tunnettuuteen.

Ympäristökeskus osattiin myös yhdistää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään, joten vastaajilla oli selvästi tietoa, millaisia muita palveluita kuin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä tarjoaa terveydenhuollon lisäksi. Johtopäätöksenä voisi todeta, että ihmiset tuntevat erilaisia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita.

Terveystalo- yritys laitettiin väitteisiin, koska haluttiin tutkia, kuinka hyvin päijäthämäläiset tuntevat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelut. Terveystalo- väite oli väärin, kuten kuviossa 19 tulee esiin, mutta silti kahdeksan vastaajaa vastasi, että väite pitää paikkaansa. Ihmiset saattavat sekoittaa, mitkä yritykset kuuluvat julkisen terveydenhuollon palvelupiiriin ja mitkä taas yksityisen terveydenhuollon palvelupiiriin. Terveystalohan on muun muassa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toimiala kilpailija, minkä takia on erikoista, että osa vastaajista yhdisti kilpailijan osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatiota.

Teoriaosuudessa mainitaan, että toimiala-kilpailija on yhtä tärkeä tiedostaa kuin pääkilpailija.

### **Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvot**

Eniten kyselyyn vastanneista koki ihmisistä välittäen -arvon toteutuvan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä asiakas selvästi kokee saavansa palvelua, jossa hänestä välitetään ihmisenä. Asiakas kokee saavansa lisäarvoa sillä, että hänestä oikeasti välitetään ja hänelle tarjotaan palveluita, joita hän tarvitsee kuten kappaleessa 2.1 käydään läpi.

Yhdessä tehden sai toiseksi eniten vastaajamääriä, mikä on myös asiakasnäkökulmasta positiivinen asia. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä tulee asiakkaalle selvästi esiin, että siellä tehdään töitä yhdessä ja asiakas saattaa kokea myös asiakasnäkökulmasta, että asiakkaan asiat hoidetaan yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa. Rohkeasti uudistuen- arvo sai kaikista arvoista pienimmän vastaajamäärän, mutta 17 vastaaja koki, että arvo kuitenkin toteutuu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Rohkeasti uudistuen voi olla asiakasnäkökulmasta vaikeasti nähtävillä, mutta sitä on hyvä tuoda esiin asiakas-rajapintaan saakka, jotta asiakkaat olisivat enemmän tietoisia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän uudistuksista.

### **Brändimielikuva**

Kyselyn tuloksien perusteella brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä luo lääkärit ja hoitajat. Kyselyn tulos ei ole yllättävä, koska lääkärit ja hoitajat ovat, joiden kanssa asiakkaat ovat eniten tekemisessä. Terveystenhoitajalla koettiin myös olevan vaikutusta brändimielikuvan luomiseen, koska tällä on samat vaikutukset asiakkaiden kokemukseen kuin lääkäreillä ja hoitajilla.

Medialla katsottiin myös olevan paljon vaikuttamista brändimielikuvaan. Tämä voi johtua siitä, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on ollut mediassa eri näköisten asioiden takia. Medialla on suuri merkitys ihmisen



mielikuvaan yrityksistä ja niiden brändeistä. Kuten haastatteluissa mainittiin organisaation on tärkeää antaa medialle vasteita sekä tuoda itse aktiivisesti positiivisia aiheita julkisuuteen.

Hallinnon koettiin myös vaikuttavan brändimielikuvaan. Kuten teoriaosuudessa ja tuloksissa kerrottiin, brändimielikuva on ihmisten kokemus ja yrityksen kaiken tekemisen summa. Hallinnolla on suuri merkitys brändimielikuvan luomisessa, vaikka asiakkaat eivät johdon henkilöitä tunnista. Johto luo brändin määritteet ja strategiat. Brändi pitää saada eteenpäin työntekijöille, jotka luovat brändimielikuvan työssään. Johdon tulisi saada brändi etenemään ylhäältä alas ja sitä kautta ulos. Johdon tulee saada brändiajattelu työntekijöiden lävitse, koska johto ei ole palvelemassa asiakkaita. Johdolle hyvä keino siihen olisi työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen. Tai esimerkiksi luottamuksen antaminen henkilöstölle. Sillä tavoin työntekijät ottavat brändin paremmin vastaa.

Tuloksissa tuli myös yksittäisistä vastauksista ilmi, että brändimielikuvaa luovat verkkosivut ja sähköiset palvelut, asiakkaat ja laskut. Verkkosivuilla ja sähköisillä palveluilla on merkitystä brändimielikuvan luomisessa, koska ne saattavat olla ensikosketus Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään. Tärkeää brändimielikuvan luomisen kannalta olisi, että verkkosivut ja sähköiset palvelut olisivat yksinkertaiset ja selkeät, jotta asiakas löytää etsimänsä avun.

Tuloksissa ilmeni, että yhden vastaajan mielestä asiakkaat luovat brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Asiakkaat enemmänkin edistävät brändimielikuvaa. Brändimielikuvan edistäminen riippuu siitä, minkälaista palvelua asiakkaat ovat saaneet. Asiakkaat kertovat eteenpäin omasta palvelukokemuksestaan, jolloin he jakavat oman brändimielikuvansa yrityksen brändistä muille ihmisille. Tämä brändimielikuva saattaa olla hyvin erilainen kuin yrityksen luoma mielikuva brändistä.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, laskuilla eli hinnoittelulla on merkitystä brändimielikuvan luomisessa. Hinnoittelulla on tietynlaisia psykologisia vaikutuksia, joita tulee tarkkailla. Asiakkaille tulisi ilmetä esimerkiksi, mistä lasku koostuu ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet laskun loppusummaan. On tärkeää muistaa, kun käyttää julkisen palvelutuottajan palveluita, että se summa, minkä kuluttaja maksaa, ei ole sama summa, mitä palvelu kokonaisuudessa kustantaa.

Brändimielikuvalla haettiin myös vastausta sille, minkälainen brändin nykyinen imago on, koska jotta voidaan tulevaisuudessa uudistaa brändiä täytyy ymmärtää sen nykyinen imago, kuten teoriaosuudessa mainittiin. Vastaajilla on asiakaslähtöinen imago kuva Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä, koska suurin osa ajattelee, että brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä luo lääkärit ja hoitajat.

### **Brändin johtohahmot**

Brändin johtohahmoksi tulosten perusteella ajateltiin johtoa suurimmaksi osaksi. Tämä tulos tulee varmasti kysymyksestä itsestään, kun puhutaan johtohahmoista niin ihmiset yhdistävät johtoon. Vastaajat kuitenkin näkivät myös hallinnon, hoitajien ja lääkäreiden olevan brändin johtohahmoja.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että brändimielikuvaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä luo eniten lääkärit ja hoitajat, mutta brändin johtohahmona toimii organisaation ylin johto.

Vaikka vain yksi vastaajista oli ollut sitä mieltä, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä ei ole tällä hetkellä brändin johtohahmoa, on vastaajan vastaus todettava kuitenkin olevan hyvä huomio. Kuten laadullisessa tutkimuksessa nousi esiin, haastateltavat ajattelivat brändikuvan olevan olematon.

Yleensä johtohahmona toimii pienimissä yrityksissä itse johtaja, mutta näin suuressa yli 7000 hengen organisaatiossa tulisi näkemyksemme mukaan koko johtoportaan osallistua aktiivisesti johtohahmoina toimimiseen organisaatiossa.

## **Palveluiden käyttö**

Palveluiden käyttö kysymyksen tulokset liittyivät pääsääntöisesti terveyden- ja sairaanhoidonpalveluihin. Osa vastaajista oli käyttänyt laboratoriopalveluita tai perhe- ja sosiaalipalveluita esimerkiksi lasten neuvolan kohdalla. Vastaajat osasivat yhdistää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän terveyden- ja sairaanhoidonpalveluun, perhe- ja sosiaalipalveluun ja laboratoriopalveluun. Vastaajat eivät osanneet yhdistää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää muihin palveluihin, kuten esimerkiksi ikääntyneiden palveluihin ja kuntoutukseen, mikä voi johtua vastaajien ikähaarukasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että päijäthämäläiset pääsääntöisesti käyttävät terveyden- ja sairaanhoitopalveluita, perhe- ja sosiaalipalveluita ja laboratoriopalveluita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelutarjonnasta.

## **Palveluiden laatu**

Palveluiden laatu koettiin pääsääntöisesti neutraaliksi. Osa vastaajista koki palvelun positiiviseksi ja osa negatiiviseksi. Vaihtelua on palvelun laadussa. Syynä on se, että jokainen kokee palvelun eri tavalla. Toinen, jonka mielestä kaikki sujui palvelutilanteessa niin kuin piti, kokee palvelun positiiviseksi. Toinen saattaa kokea sen neutraaliksi ja toinen negatiiviseksi. Palvelun laatua on vaikea ymmärtää, jollei olla tutkittu asiakasnäkökulmaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyllä.

Kuten teorialuvussa 2.6 kerrotaan, asiakas keskittyy omiin tavoitteisiin palvelutilanteessa ja muodostaa palvelun helppouden, miellyttävyyden ja sujuvuuden perusteella. Jokainen asiakas on yksilö ja yksikö kokee asiat eri tavalla. Palvelun laadun tulisi kuitenkin olla tasaista ilman suuria vaihteluja, kuten teoriaosuudessa 3.2 mainitaan. Tuloksissa kuitenkin ilmeni vaihtelua vastaajien keskuudessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palveluiden laatu on vaihtelevaa.

#### 4.6 Toimintaohjeet

Toimintaohjeet ovat konkreettinen ohje Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle. Toimintaohjeet tulevan brändin jalkauttamiselle on laadittu teorian ja tutkimustulosten perusteella. Toimintaohjeiden tarkoitus on olla osa brändin jalkauttamista ja antaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle suuntaviivoja ja vinkkejä, kuinka brändin jalkauttaminen tulisi tehdä. Kuitenkin pääpaino brändin jalkauttamisessa on itse organisaatiolla, ja organisaatio itse valitsee itselleen sopivat keinot brändin jalkauttamiseen tästä tutkimuksesta tai sen heille luomista ideoista.



Kuvio 24. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändin jalkautuksen toimintaohjeet

#### 4.6.1 Sisäisen jalkauttamisen toimintaohjeet

Sisäisen jalkauttamisen toimintaohjeet sisältävät koko Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän henkilökunnalle tärkeitä ohjeita siitä, miten 7000 hengen organisaation brändi tulisi jalkauttaa sisälle päin.

Haastatteluissa nousi ilmi, etteivät työntekijät tiedä, miten edellisellä kerralla brändi jalkautettiin. Kuten teoriaosuudessa kerrotaan, tulee brändin jalkauttaminen alkaa sisältäpäin, että työntekijät pääsevät mukaan alusta alkaen rakentamaan brändiä. Tällä tavoin työntekijä myös sisäistää brändin paremmin.

#### **Työntekijäraati**

Työntekijäraati olisi loistava keino saada työntekijöitä mukaan brändin jalkauttamisen rakentamiseen ja itse jalkauttamiseen. Työntekijäraatiin voisi hakea kaikki ne työntekijät, jotka olisivat kiinnostuneita kehittämään yhtymän toimintaa, kuten esimerkiksi brändin jalkauttamista.

Työntekijäraadista voisi hakea juuri kehityskohdetta varten aiheen asiantuntijaa sekä henkilöitä jotka työskentelevät aiheen parissa. Työntekijät saisivat oikeasti olla mukana ja vaikuttaa lopputuloksiin, koska kuten teoriaosuudessa brändin jalkauttamisessa kerrottiin, brändi-uudistus on koko organisaation uudistus. Koko henkilökunnan pitää saada tunne, että tätä brändiä uudistetaan yhdessä, ja että he saavat olla osa uudistusta. Kenellekään ei saa tulla sellaista tunnetta, että jotain salattaisiin tai että jokin asia kuuluu vain tietyille henkilöille yrityksessä.

Pienemmässä mittakaavassa esimiehiä kannattaisi kannustaa luomaan avointa kehittämisen ilmapiiriä osastoillaan pitäen ideapajoja tai teettäen esimerkiksi kyselyitä. Näin henkilökunta pääsee konkreettisesti vaikuttamaan työhönsä sekä huomaamaan, että heidän panostaan arvostetaan.

## Sisäinen markkinointi

Sisäistä brändin jalkauttamista voisi mainostaa henkilökunnan sisäisissä kanavissa, kuten intrassa, sähköpostissa tai käytävien mainoksissa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle on tulossa uusi intra käyttöön, jonka merkitystä ei voi olla korostamatta. Uusi intra antaa mahdollisuuden koko henkilökunnalle luoda yhtenäistä brändiä ja yhtymää. Intran merkitys brändin jalkauttamisessa on tärkeä, koska se on yksi keino saada henkilökunnalle kerrottua brändin rakentamisen vaiheista sekä koko uudesta brändin jalkauttamisesta. Uusi intra mahdollistaa tiedonsaannin myös muilla välineillä kuin ainoastaan päätelaitteella omalla työpisteellä. Se toimii siten myös yhdistävänä tekijä yhtymässä.

Huomioon tulee ottaa, että tietyt toimialat ovat todella hektisiä ja kiireisiä, joten intran lukemiseen ei ole käytössä paljon aikaa. Kuitenkin intran päätapahtumat tai sanomat voitaisiin yhdistää esimerkiksi aamupalavereihin, erilaisiin koulutuksiin tai tiedotustilaisuuksiin, kuten teoriaosuudessa kerrottiin.

Sähköpostia voidaan käyttää harkitusti myös sisäisessä markkinoinnissa, välttäen ylimääräisen sähköpostiroskan kerryttämistä. Sähköpostia voisi käyttää pääsääntöisesti tärkeissä ja henkilökohtaisemmissa asioissa. Intra olisi pääsääntöisesti käytössä kaikessa muussa yhtymään liittyvissä asioissa. Nykyaikainen intra mahdollistaa myös omien videoklippien helpomman jakamisen, johon ei tarvitse käyttää ulkopuolisia resursseja. Videoita voidaan muutenkin pitää henkilöstölle helpompana sekä nykyaikaisempaan tapaan tutustua uusiin aiheisiin. Videoilla saataisiin näkyvyyttä esimerkiksi useaan otteeseen mainitulle johtoportaalille. He voisivat tuoda niissä persoonaansa esille ja muuttua sillä tavoin helpommin lähestyttäväksi.

Mainosten sekä erilaisten informaatiojulistusten laatiminen käytäville olisi hyvä sisäisen markkinoinnin keino. Mainoksissa voisi olla erilaisia uusia innovaatioita tai tietoa ajankohtaisista asioista. Mainoksissa täytyy kuitenkin muistaa asiakaslähtöisyys, mikäli ne ovat näkyvillä myös

asiakkaille. Tietysti puhutaan myös taloudellisista resursseista, kun puhutaan mainoksista. Propaganda julisteita voi toteuttaa myös oman henkilökunnan voimin. Intran ja sähköpostin käyttö on niin sanotusti ilmaista sisäistä markkinointia, mutta mainoksia voitaisiin käyttää kohtuuden rajoissa ja asioissa, joita halutaan tuoda ilmi henkilökunnalle sekä asiakkaille.

### **Sisäinen viestintä**

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstön kokemuksen mukaan sisäisessä viestinnässä on heikkouksia. Puhuttaessa isosta organisaatiosta, jossa on yli 7000 henkilöä töissä korostuu viestinnän merkitys suuresti. Viestinnälle tulisi löytää ne keinot joilla voidaan varmistaa koko henkilökunnan kattava sekä ajantasainen tiedonkulku. Viestinnän tulee olla selkeää ja yhdenmukaista läpi koko organisaation kuitenkin niin, että eri viestintäkanavien päässä oleva henkilöstö on huomioitu. Henkilöstön omaa roolia tiedonkulun ongelmassa on myös kehitettävä tekniikan sen salliessa.

Uuden tiedonvälityksen tavan käyttöönotto edellyttää henkilöstön toimintamallien muutosta. Hyviä keinoja ovat intranetin ohella viestimiseen on esimiesten pitämät infotilaisuudet tai aamukokoukset, joissa tietoa jakaa. Esimiehille voisi viestiä suoraan sähköpostilla. Älypuhelin saavuttaessa henkilöstön on intran sekä sähköpostien luku helpompaa sekä osastoittain voisi silloin hyödyntää pikaviestipalvelua, kuten WhatsApp sovellusta. Tietoa voisi jakaa myös julisteiden muodossa hyödyntämällä henkilöstön käyttämiä tiloja kuten pukuhuoneita. Se kuitenkin edellyttäisi asian hyvää organisointia työpisteiden sijaitsevan ympäri Päijät-Hämettä.

Ohjeistukset sekä henkilöstön käyttämät pohjat nousivat esille useaan otteeseen haastatteluissa ja ne olisikin tärkeää saada henkilöstön toivomalle tasolle. Ohjeistuksienkin tulisi olla yhdenmukaisia ja selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Niiden tulisi innostaa henkilöstö uuteen asiaan. Brändin jalkauttaminen lähtee hyvin yksinkertaisista teoista joiden tulee saavuttaa koko henkilökunta, samanaikaisesti ettei osa tunne itseään

ulkopuoliseksi, samalla se ei saisi kuitenkaan vaikuttaa työtaakkaa lisäävältä uudistukselta.

On vaikea jalkauttaa brändi, jos viestinnässä on ongelmia. Kuten kappaleessa 3.6 mainittiin, vaikutetaan viestinnällä henkilöstön mielialaan ja sitä kautta heidän tuottavuuteensa. Ensin tulee korjata sisäisen viestinnän heikkoudet ennen kuin voi viestiä ulospäin. Kun sisäinen viestintä toimii, toimii varmasti ulkoinen viestintäkin paremmin, koska sisäisen viestinnän toimiessa on ulkoiselle viestille enemmän tukijoita ja sitä kautta tukevampi pohja mistä viestiä.

### **Arvot**

Haastateltavilla ei ollut tietoa yhtymän arvoista ja keskusteluista päätellen sitä tietoa ei ole yleisesti koko organisaatiossa esillä. Tämän takia uuden brändin jalkauttamisen myötä olisi erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä tietäisi yhtymän arvot ja yhdistäisi ne jokapäiväiseen työhönsä. Työntekijät osaisivat myös tuoda arvoja omaan työhönsä ja toimia arvojen mukaan.

Vaikka sisäistä brändin jalkauttamista tuotaisiin esiin sisäisessä markkinoinnissa, olisi hyvä, että arvot kuitenkin olisivat joka päivä työntekijöiden nähtävillä ja muistutuksena. Tällä tavoin arvojen sisäistäminen tapahtuisi aiempaa paremmin ja nopeammin. Arvoja voisi jalkauttaa työntekijöille perinteisillä julisteilla, joita olisi ympäri sairaalaa, jotta työntekijöiltä ei voi jäädä huomaamatta yhtymän arvot. Työntekijöille voisi olla omat julisteet, joissa lukisi esimerkiksi:





Kuva 2. Esimerkki työntekijöiden julisteesta

Arvoja voisi lisätä muihin organisaation käyttämiin pohjiin, jossa ne tulevat huomaamattomammin mutta toistuvasti esille, esimerkiksi dian taustalla, henkilöstöviestien ohessa, sähköpostien allekirjoituksissa. Vaatettavaa henkilöstöä on organisaatiossa suuri määrä ja ei voida olettaa löytyvän rahallista kykyä hankkia tai muuttaa niitä aina arvojen tai organisaation nimen muuttuessa.

Siispä hyvänä keinona toimisivat pinssit tai avaimenperät, joista varsinkin pinssejä näyttää saavan hyvin edullisesti huomioiden koko henkilöstön määrän. Pinssejä voisi hyödyntää kaikilla henkilöstön edustajilla ellei

työtehtävä vaadi täyttä koruttomuutta kuten leikkaussaleissa. Pinsseinä suosittelimme magneettipinssejä jotka eivät riko vaatteita.

Arvoja pidettiin hyvinä ja niille ei nähty muuta tarvetta muuttaa kuin mahdollisesti lyhentää. Arvot tulisi saada esille ja sitä kautta henkilöstön tietoisuuteen. Arvojen hyödyntäminen ulkoisessa brändin lanseerauksessa tukee myös sisäistä jalkauttamista, kun henkilöstö näkee mitä asiakkaille luvataan. Arvoja olisi hyvä tuoda esille sisäisen markkinoinnin avulla esimerkiksi julisteissa ja sisäisessä viestinnässä mahdollisimman visuaalisesti sekä mieleenpainuvasti. Viestin olisi hyvä koskettaa tai hauskuuttaa sen kohdetta jollain tavalla. Asiakkaille arvoja voisi esimerkiksi tuoda esille seuraavasti;

1. Hei asiakkaamme, meillä täällä on tärkeänä arvona...
2. Hei tiesithän, että ammattilaisemme ovat täällä sinua varten, Sinusta välittäen...
3. Yhdessä tehden, ihmisistä välittäen ja rohkeasti uudistuen ovat arvomme joiden mukaan toimimme, Sinua varten...

Henkilöstölle brändiä markkinoitaessa voi hyödyntää jokseenkin samoja ideoita;

1. Hei Sinä ammattilainen asiakkaat kiittävät huolenpidostasi...
2. Ammattilainen, yhteistyöllä kehityksen kärjessä...
3. Tänään Sinä olet hänelle avun ja helpotuksen tuoja...

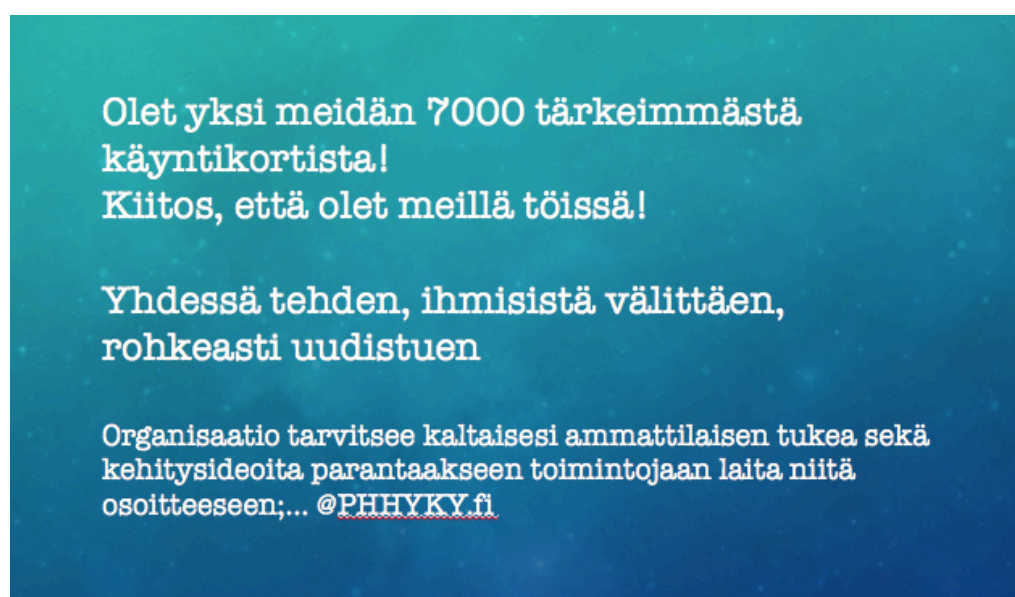
Sisäisen brändijalkautuksen tai ulkoisen brändin lanseerauksen tulee tapahtua järjestelmällisesti ensin sisällä ja sitten ulkona. Kun nuo vaiheet on suoritettu onnistuneesti tulee brändiä myös hoitaa ja kuvaa ylläpitää.

### **Johdon jalkautuminen**

Haastatteluissa tuli useaan otteeseen esiin, että työntekijät puhuivat johdosta sanalla ylempi taho, mikä kuulostaa varsin negatiiviselta organisaation menestyksen kannalta. Olisi tärkeää, että johto pyrkisi vähittelen pienentämään tätä "kuilua". Tähän keinona olisi johdon jalkautuminen työntekijätasolle. Johdon olisi hyvä olla helposti

lähestyttäviä sekä tunnistettavia, he ovat parhaassa asemassa luomaan ja kannustamaan henkilöstöä kehittämisen ilmapiiriin.

Haastatteluissa nousi esiin, ettei johto tunnu ymmärtävän työntekijöiden työpanosta ja siksi voisikiin olla hyvä vaihtoehto käydä antamassa kiitosta ihan osasto tai toimialakohtaisesti. Brändin jalkautusta sekä brändikuvaa käsiteltäessä todettiin, että henkilöstä on ikään kuin käyntikortti organisaatiolle ja siispä johto voisi jakaa henkilökohtaisesti henkilökunnalle jonkinlaisen ”käyntikortin”, jossa ilmaistaan kiitosta sekä annetaan luottamusta. Kortin anto hetkellä tapahtuisi johdon jalkautuminen, henkilöstön huomiointi, heidän kaipaamansa luottamuksen osoitus, yhteistyön lisääminen, kasvojen esiintuonti ja kokonaisuudessaan kuilun pieneneminen.



Kuva 3. Esimerkki käyntikortista

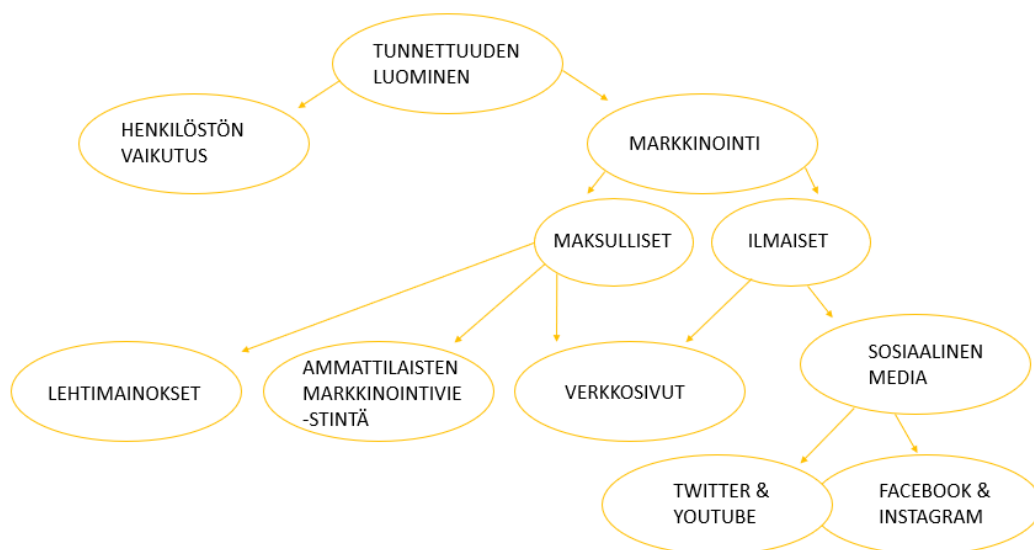
Johdosta esimerkiksi toimitusjohtaja voisi neljä kertaa vuodessa lähettää työntekijöille kirjetyylisen tekstin, jossa hän kertoo esimerkiksi yhtymän tapahtumista ja nostaisi esille onnistumisia ja kiittäisi hienon työn tekemisestä ja viestissä olisi hyvä esiintyä pienimuotoista kannustamista työntekijöille ja nämä kirjeet voisivat mennä esimerkiksi vuodenaikojen mukaan. Nämä kirjeet voisivat olla toimiala- ja osastokohtaisesti esillä ja

työnantajamielikuvan vuoksi voisi olla edukasta saattaa tieto asiakkaiden näkyviin, kuten tulosteena seinällä. Tällä tavoin saadaan myös ulospäin läpinäkyvyyttä ja positiivista ajattelua brändistä.

Pelkät sanat ja kertaluontoiset käynnit eivät kuitenkaan riitä vaan brändityö lähtee johdon esimerkistä, brändikuvan mukaan toimimisesta sekä kokonaisuuden kehittämisestä sekä työntekijöiden huomiointia ja heidän kanssa yhteistyön lisäämistä. Heidän tulee viedä uuden brändin tarina uskottavasti henkilöstölle.

#### 4.6.2 Ulkoisen jalkauttamisen toimintaohjeet

Kun uusi brändi tullaan jalkauttamaan asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille, on tärkeää, että jalkauttaminen saadaan päijäthämäläisten tietouteen. Kannattaa pohtia, miten eri ikäisille ihmisille uusi brändi kannattaa tuoda ilmi. Se, mikä toimii nuorelle, ei varsinaisesti toimi seniorille.



Kuvio 25. Ulkoisen jalkauttamisen keinot

## **Tunnettuuden luominen**

Kuviossa 24 on esitetty, mitkä ovat keinoja ulkoiseen jalkauttamiseen. Pääpainona on markkinointi ja sen erilaiset keinot, sekä käydään läpi, kuinka henkilöstö voi vaikuttaa tunnettuuden luomiseen ulkoisessa jalkauttamisessa.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tunnettuus on kyselyn perusteella kohtalaisella tasolla tai kuten teoriaosuudessa sanotaan, niin sanotulla autetulla tasolla. Vaikkakin osa Päijät-Hämeen hyvinvointipalveluista onkin jo spontaanilla tasolla, olisi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän hyvä kokonaisuudessaan päästä tulevaisuudessa ainakin spontaanille tunnettuuden tasolle. Tunnettuuden luominen on kuitenkin yrityksestä kiinni, eikä se tapahdu hetkessä, vaan ajan kuluessa tunnettuus lisääntyy. Puhuttaessa sosiaali- ja terevyspalvelujen tuottajasta on brändiuskollisuuden tavoittelemisen tärkeää kuten kappaleessa 3.4 selvennetään. Vaikka kyyseessä olevassa organisaatiossa ei vierailta ilman jotakin tarvetta voi brändisukollisuus osaltaan auttaa työnantajamielikuvan tai organisaation tunnettuuden lisääntymisessä. Päijät-Häme on kuitenkin melko suuri kunta ja ehkä hiukan hajanainen, joten tunnettuuden lisäämiseksi tarvitaan erilaisia keinoja.

## **Tunnettuuden luominen markkinoinnilla**

Tunnettuuden lisääminen markkinoinnin keinona on oiva tapa saavuttaa suurin osa ihmisistä. Markkinoinnin tärkeyttä ei voi olla korostamatta, kuten teoriaosuudessa mainitaan, markkinoinnin ajatellaan olevan yrityksen sisällä kuuluva asiakkaan ääni. Markkinoinnin keinoja on erilaisia, ilmaisia sekä maksullisia. Maksullisena keinona on markkinointiviestintä ja kuten teoriassa mainittiin, kannattaa markkinointiviestintä jättää ammattilaisille. Maksullisena keinona on myös erilaiset lehtimainokset, jotka tavoittaisivat vanhemman sukupolven. Tietysti kannattaa miettiä, tarvitseeko lehtimainoksia olla kuin muutamia vuodessa, mutta niiden kautta varmasti saataisiin lisää näkyvyyttä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle.

## **Sosiaalinen media**

Ilmaisen markkinointikeinona on sosiaalinen media. Facebookissa, Instagramissa, Twitterissä ja YouTubessa on paljon eri-ikäisiä käyttäjiä. Ja sosiaalinen media on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana merkittävästi. Nykyään sosiaalista mediaa käyttää alakouluikäisistä eläkeikäisiin, joten sosiaalisen median käyttö on todella kannattavaa yrityksissä. Tiedossa on, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä käytetään jo tiettyjä sosiaalisen median palveluita, mutta kun uusi brändi jalkautetaan, kannattaa sosiaalisessa mediassa olla aktiivinen koko ajan.

Vaikka sosiaalinen media on niin sanotusti ilmaista mainontaa, se vie tietysti henkilöresursseja. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä löytyy varmasti vapaaehtoisia, jotka olisivat kiinnostuneita päivittämään Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän omaa sosiaalista mediaa. Kiinnostuneille kannattaa kuitenkin tehdä selväksi, millainen sisällön tulisi olla ja millaiseen käyttötarkoitukseen se on. Sosiaalisessa mediassa myös yhteinen ilme kaikilla Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kanavilla olisi tärkeää, jotta ihmiset osaisivat yhdistää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Facebook, Instagram, Twitter sekä YouTube sivut toisiinsa sekä itse Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään.

## **Facebook ja Instagram**

Facebookissa on ollut jo muutaman vuoden ajan nähtävillä erilaisten yritysten arvontoja. Sosiaalisen median arvonnat on yleinen keino, jolla saadaan näkyvyyttä ja tunnettuutta uudelle brändille. Useimmiten päivitykset Facebookissa saattavat hukkaa muiden yrityksen päivityksien sekaan, mutta jos kyseinen päivitys saa tykkäyksiä ja kommentteja nousee se enemmän esiin ihmisten Facebook seinillä. Arvonta mahdollistaa useimmiten tällaiset näkyvyyden saavuttamisen, koska ihmiset ovat kiinnostuneita erilaisista arvonnoista.

Kun uutta brändiä jalkautetaan kannattaa pohtia, olisiko maksullinen mainos Facebookissa tarpeellinen, koska se nostaisi päivityksen ihmisten näkyville, riippuen tietysti kuinka monen ihmisen näkyville sen haluaa.

Mutta esimerkiksi ensimmäisen viikon ajan voisi käyttää maksullista mainontaa Facebookissa, jotta kaiken ikäiset huomaisivat uuden Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändin.

Mikäli henkilökunta olisi kiinnostunut, niin kannattaisi myös järjestää Instagramissa my day -tyyppisiä päiviä, joissa yhdelle henkilökuntalaiselle annettaisiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Instagram tili käyttöön ja hänen päiväänsä voisivat seurata päijäthämäläiset. Tällä tavoin saadaan asiakkaan näkökulmasta läheisempää kontaktia Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluihin ja työntekijöihin. My day -tyyppiset päivät voisivat vaihdella toimiala ja osastokohtaisesti, jotta saataisiin suurempi käsitys, mikä kaikki toimialat ja osastot kuuluvat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelupiiriin.

### **Twitter ja YouTube**

Twitter on sosiaalisen median keskustelupalsta. Twitteristä löytyy maailmanlaajuisesti monet arvovaltaiset henkilöt, mutta sieltä löytyy myös median edustajia. Tämän takia, vaikka Instagramissa olisi my day-tyyppisiä tarinoita, tulisi Twitter päivityksien olla asiallisia ja sisältää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään liittyvää asiasisältöä. Kuten muiden sosiaalisen median tilien, tulisi myös Twitter tilien olla yhtenäisiä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä ja olla selkeä ohjeistus, mitä Twitter tilille saa päivittää ja mitä ei.

YouTube on viimeisen viiden vuoden aika noussut valtavaksi sosiaalisen median kanavaksi, jonka käyttäjiä on erityisesti ala- ja yläkoulukäiset, sekä lukiolaiset. Myös nuoret aikuiset ja aikuiset ovat löytäneet YouTubeen lähivuosina. Syynä aikuisten seuraaminen YouTubea on, että yhä enemmän tubettajista eli henkilöistä, jotka tekevät videoita YouTubeen on nuoria aikuisia ja aikuisia. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän YouTube sivuilta löytyi muutama video. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kannattaisi uuden brändin jalkauttamisen myötä hyödyntämään tätä sosiaalista mediaa, koska sillä saadaan näkyvyyttä niin nuorille kuin aikuisille.

Lahden alueella löytyy kaksi tubettajaa, jotka ovat Suomessa hyvin suosittuja. Jaakko Parkkali, jolla on YouTubessa melkein 175 000 tilaajaa ja Arttu Lindeman, jolla on myös melkein 175 000 tilaajaa. Parkkali ja Lindeman ovat tuoneet esille heidän YouTube-kanavillaan, että ovat ylpeitä lahtelaisista, joten heidän hyödyntäminen yhteistyövideoissa olisi loistava idea Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle, jotta saadaan uuden brändin jalkauttaminen esille. Parkkalilla ja Lindemanilla löytyy videoiden tekoon liittyvät varusteet ja osaavat editoida videoita, jolloin henkilöresursseja ei tarvittaisi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä muuten kuin esittelemään ja kertomaan toiminnasta.

YouTube yhteistyö videoissa voitaisiin esimerkiksi käsitellä, kuinka toimia, jos esimerkiksi ranne murtuu. Tai kuten YouTubessa ja muualla sosiaalisessa mediassa sekä mediassa on puhuttu paljon mielenterveydestä ja varsinkin nuorten mielenterveydestä. Tämän tyylinen videon aihe olisi varmasti kiinnostava niin nuorten kuin aikuisten kannalta. Videossa voitaisiin kertoa, kuinka toimia, kun tuntuu pahalta ja nuori tai aikuinen ei tiedä minne mennä tai soittaa. Erilaisilla aihe videoilla saisi varmasti näkyvyyttä ja tunnettuuden taso nousisi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä.

### **Nettisivut**

Nettisivut kuuluvat niin ilmaisiin kuin maksullisiin markkinoinnin keinoihin, koska useimmiten organisaation nettisivut tekee joku ulkopuolinen henkilö, mutta niiden ylläpitäminen on ilmaista yritykselle. Nettisivuja usein ylläpitää henkilöstö, joten se vie tietysti henkilöresursseja.

Nettisivut ovat myös tärkeä paikka markkinoinnin ja viestimisen kannalta, koska se saattaa olla asiakkaan ensikosketus Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään. Nettisivut tulisi pitää ajan tasalla tärkeistä aiheista, kuten esimerkiksi rokotuksista. Nettisivujen tulisi olla mahdollisimman selkeät, jotta apua tai neuvoa löydetään nopeasti. Nettisivut ovat tällä hetkellä kohtuullisen selkeät, mutta tiettyjä hakuja ei löydy kuin



hakusanalla. Ennen kuin uusi brändi jalkautetaan, olisi tärkeä pohtia, voisiko nettisivuja vielä parantaa ja saada niitä asiakas ystävällisemmäksi.

Haastateltava mainitsi, että nettisivuilta voisi löytyä ensisijaiset ohjeet, jos asiakas tarvitsee apua johonkin vaivaan. Mutta, jos ohjeet eivät riitä tai asiakas tarvitsee ammattilaisen arvion löytää hän siihenkin helposti nettisivuilta, minne soittaa tai mennä.

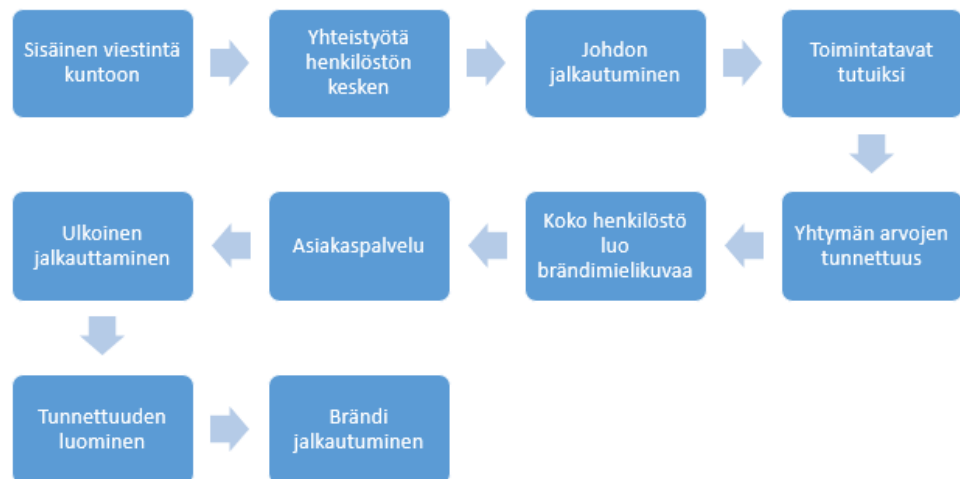
### **Tunnettuuden luominen henkilöstön avulla**

Henkilöstön vaikutus ulkoisessa jalkauttamisessa on se, että henkilöstö on yrityksen käyntikortti. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö viestii asiakkaalle yrityksen toimintatavoista ja takaa palvelun laadun asiakkaalle. Ennen kuin henkilöstö ryhtyy ulkoiseen jalkauttamiseen, tulee sisäisten asioiden olla kunnossa, kuten luvussa 4.6.1 käsitellään. Henkilöstö on usein se ensikosketus, kun asiakas tulee palveluun esimerkiksi päänsäryn takia. Ja on tärkeää, että henkilöstön antama palvelun laatu on tasaista, yksilö ja hänen tarpeet sekä kiireellisyys huomioiden.

Henkilöstöä voi auttaa asiakkaiden huomioidussa luomalla brändinmukaisia toimintamalleja ja käymällä niitä perehdytyksessä läpi. Yhtenä brändinmukaisten toimintamallin kohteena voisi olla esimerkiksi asiakkaan kanssa puhelun aloittaminen tietyillä sanoilla tai tavoilla.

Tämän kaltaisella kokonaisuudella saataisiin brändi jalkautettua ulospäin eli asiakkaille. Näillä keinoilla voitaisiin vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan ja asiakkaiden motiiveihin käyttäen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita. Keinoissa on esitelty erilaisia ominaisuuksia, mitä ei pakolla kaikilla kilpailijoilla ole, joten sitä kautta saataisiin positiivista eroavaisuutta kilpailijoihin, kuten teoria luvussa 3.3 mainitaan.

Alla oleva kuvio 26 kertoo, mitkä ovat brändin jalkauttamisen tärkeimmät kohdat. Näillä kymmenellä kohdalla saadaan rakennettua brändi, joka ei varmasti jää henkilöstöltä tai asiakkailta huomaamatta.



Kuvio 26. Brändin jalkauttamisen kymmenen kohtaa

#### 4.7 Kehitysehdotukset

Haastatteluissa nousi esiin viestikulun ongelmat ja heikkoudet. Viestintää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän sisällä tulisi parantaa. Uusi intra antaa siihen varmasti alun, mutta sisäistä viestintää kannattaa myös huoltaa ja parantaa. Sisäinen viestintä on kuitenkin organisaation ydin, jolla saadaan työt tehtyä ja työilmapiiri pidettyä mahdollisimman tasapainossa ja positiivisena.

Yhteistyön lisääminen oli myös yksi eniten haastatteluissa esiinnousseista aiheista. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä tulisi kiinnittää huomiota miten yhteistyötä lisätään ja sillä tavoin myös pienentää tai ehkäistä kokonaan vastakkain asettelua. Viestinnällä ja johdon esimerkillä on tässäkin suuri rooli.

Johdon ja henkilökunnan välistä kuilua tulisi pienentää. Johdon tulisi jalkautua ja näyttäytyä henkilökunnalle. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, henkilökunta pitää johtoa kasvottomana. Johdolle tulisi antaa kasvot

esimerkiksi erilaisten tilaisuuksien avulla, jossa henkilökunta voi tavata johdonhenkilöitä.

Kyselyssä kävi ilmi, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän eri nimet aiheuttivat sekaannusta. Olisi hyvä tuoda esiin, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä käytetään kahta nimitystä ja yhtä lyhennettä. Asiakaslähtöisyyden kannalta olisi tärkeää, että asiakkaat ymmärtävät, että kaikki kolme nimitystä tarkoittaa täysin samaa organisaatiota.

#### 4.8 Jatkotutkimukset

Tutkimuksessa on tehty toimintaohjeet tulevaa jalkauttamista varten, minkä takia olisi tärkeää tutkia, miten tämä tuleva jalkauttaminen toteutui ja onnistui. Tässä opinnäytetyössä olevat tutkimustulokset ovat ennen tulevaa jalkauttamista. Uudella tutkimuksella saataisiin mahdollisesti aivan toisenlaisia vastauksia ja tutkimustuloksia.

Asiakastytyväisyyttä olisi syytä tutkia jatkotutkimuksella, jotta saataisiin ennen brändin jalkauttamista tietoa, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluihin. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa yhteistyössä.

Lahden ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa voisi tutkia, miten suureen organisaatioon luodaan toimiva kehittämisen rakenne sekä kehittämisen ilmapiiri. Henkilöstöllä on paljon osaamista sekä ideoita kehittämiseen, mutta niiden hyödyntäminen näyttää tuottavan hankaluuksia. Organisaatiolle voisi mahdollisesti koitua itsenäisesti hoitamistaan kehitysprojekteista enemmän säästöjä kuin esimerkiksi ulkoisen konsultin avulla.

Viestinnästä ja sen kanavien heikkouksista ylipäätänsä kerrottiin paljon haastatteluiden aikana, minkä takia olisi hyvä, jos viestinnän monimuotoistamisesta tehtäisiin jatkotutkimus Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Viestin kulkua voisi myös tutkia, millä tavoilla se

tavoittaa parhaiten koko suuren henkilöstön ja miten eritoimijat tulisi ottaa viestinnässä huomioon.

Aiemmassa kappaleessa ilmeni, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä on viestikulun heikkouksia, joita tulisi tutkia tarkemmin. Tämä jatkotutkimus tulisi toteuttaa, jotta viestinkulku tulevaisuudessa olisi selkeää ja se saavuttaisi tarpeen vaatiessa koko henkilökunnan.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on lanseeraamassa uuden intran henkilökunnalle, joten jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten se toimii, onko se parempi kuin edellinen versio tai onko se on parantanut organisaation sisäistä viestintää.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän nettisivujen toimivuudesta voisi tehdä myös tutkimuksen. Onko ne tällä hetkellä asiakkaiden mielestä hyvät, vai voisiko niitä jollain tavalla parantaa ja millä tavoin tulisi parantaa?

#### 4.9 Tutkimuksien arviointi

##### **Laadullisen tutkimuksen arviointi**

Laadullisessa tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia aikaisempaa brändin jalkauttamista sekä sitä, miten se tulisi henkilöstön näkökulmasta jalkauttaa tulevaisuudessa brändiuudistuksen myötä. Reliabiliteetti eli luotettavuutta on hieman haasteellista arvioida, kun kyseessä on suuri organisaatio, jossa henkilöstön kirjo on laaja sekä henkilöstö sijaitsee koko Päijät-Hämeen alueella. Arvioisimme kuitenkin haastattelujen tuloksen olevan vähintäänkin kohtalaisesti toistettavissa.

Kaikkien neljän haastateltavan kohdalla näkemykset kysymistämme aiheista olivat hyvin samankaltaisia. Pieniä eroja vastauksiin toi oikeastaan heidän työtehtävin toisistaan poikkeaminen, mutta suuressa kuvassa vastaukset olivat huomattavan saman suuntaisia. Tulevaan jalkautukseenkin heidän antamansa ideat olivat samansuuntaisia. Haastattelun toistettavuus on kuitenkin riippuvainen organisaation sen hetkisestä tilanteesta, jonka vuoksi samankaltaisten vastausten saaminen

voi olla lähes mahdotonta. Samankaltaisten vastausten saaminen ei välttämättä ole edes tarkoituksenmukaista.

Validiteetti eli pätevyys toteutui mielestämme hyvin. Saimme selkeät ja kattavat vastaukset esittämiimme kysymyksiin. Kysymyksien väärinymmärtäminen oli myös pois suljettu puolistrukturoidun haastattelumallin avulla. Se antoi meille haastateltavina mahdollisuuden selittää kysymys paremmin, jos vaikutti ettei haastateltava ollut varma, mitä tarkoitimme. Esitimme haastatteluissa myös lisäkysymyksiä saadaksemme varmasti vastauksen kysymykseemme ja samalla varmistettua ymmärrystä aiheeseen liittyen.

Haastateltavia oli ainoastaan neljä kappaletta, mutta haastattelun runko mahdollisti laadukkaan ja syvällisen keskustelun haastateltavien kanssa. Haastattelut kestivät 37 minuutista 48 minuuttiin. Haastattelujen kesto luo myös luottamusta tutkimustuloksia kohtaan.

Haastatteluissa täytyi kiinnittää huomiota objektiivisuuteen eli puolueettomuuteen. Puolueettomuus täyttyi hyvin lidan kohdalla hänen lähtiessä tutkimaan itselleen kohtalaisen tuntemattomia aiheita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää sekä brändin jalkautusta. Saralle puolueettomuuden täyttäminen vaati johdonmukaisempaa lähestymistapaa, koska hän oli suorittanut organisaatiossa harjoittelunsa sekä sen jälkeen ollut siellä kesätöissä. Huomioon tuli siis ottaa, ettei tuloksiin laitettaisi mitään omista kokemuksistaan johtuvaa, vaan aiheen oli noustava esille haastateltavien kautta. Objektiivisuus täyttyi kokonaisuudessa hyvin.

### **Määrällisen tutkimuksen arviointi**

Validiteetti eli pätevyyttä määrällisessä tutkimuksessa pystyttiin mittaamaan, koska tarkoitus oli tutkia tunnettuutta. Tutkimustuloksista saatiin selville, että Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän nimet ovat kohtalaisesti tunnettu, kun taas Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelut tunnettaan osittain hyvin. Tutkimustuloksissa vastaajat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen ja kysymykset eli vastaajat ovat vastanneet kysytyihin

kysymyksiin. Toistettavuudessa voi olla eroa tulevaisuudessa, kun uusi brändi jalkautetaan, koska on mahdollista, että se tunnettuus on parempi kuin mitä se oli tässä tutkimuksessa. Riippuen kuitenkin siitä, kuinka hyvinkin uuden brändin jalkauttaminen on toteutettu.

Määrällisessä tutkimuksessa nousi myös esiin, että yksi henkilö ei ymmärtänyt kysymystä numero neljä ja kysymyksessä 12 kaksi vastaajaa kertoivat palvelun laadusta, vaikka kysymyksessä kysyttiin, missä tilanteissa olet käyttänyt Päijät-hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita? Mutta kolme vastausta 76 vastaajasta eli 3,9% on pieni osuus kyselyn tulosten kokonaisesta vastaajamäärästä.

Reliabiliteettiin eli luotettavuuteen määrällisessä tutkimustuloksissa vaikutti vahvasti vastaajamäärä. Vastaajia määrällisessä tutkimuksessa oli 76 vastaajaa, joka on kohtalaisen pieni vastaajamäärä, koska Lahti-ryhmässä oli yli 38 000 henkilöä.

Tutkimustuloksissa on osittain asioita, jotka vaikuttivat tutkimustuloksiin ja sen luotettavuuteen, kuten toistettavuus ja sattumanvaraisia virheitä. Kuitenkin kokonaisuudessaan nuo virheet olivat pieniä ja huomasimme ne tutkimustuloksissa. Joten voidaan todeta, että validiteetti toteutuu tutkimustuloksissa ja osittain reliabiliteetti. Luotettavuuden osittaiseen toteutumiseen vaikuttaa suuresti alhainen vastaajamäärä.

Määrällisessä tutkimuksessa sekä sen tuloksissa pystyimme olemaan todella puolueettomia, koska tarkastelimme tuloksia ainoastaan tulosten pohjalta. Emme tuoneet omia mielipiteitä tai asenteita tutkimustuloksiin, vaan tutkimustulokset määrällisessä tutkimuksessa perustuu täysin kyselyn vastauksiin. Tämän tutkimuksen määrällisen tutkimus osuuden tulokset ovat pääsääntöisesti luotettavia.

## 5 YHTEENVETO

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on tarkoitus jalkauttaa uusi brändi tulevaisuudessa. Tähän brändin jalkauttamiseen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä toivoi saavansa toimintaohjeet, jotka olisivat apuna ja neuvona, kun uutta brändiä lähdettäisiin jalkauttamaan.

Päätutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli:

- Minkälainen brändin nykyinen tunnettuus on ja millaisia asioita tulee ottaa huomioon, kun tuleva brändi jalkautetaan?

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tunnettuutta, sen luomia mielikuvia ja sen edellistä jalkauttamista sekä miten se tulisi tulevaisuudessa jalkauttaa, jotta tutkimuksella saataisiin mahdollisimman kattava kokonaisuus rakennettua. Tutkimuksen idea syntyi Sara Saarisen työharjoittelun aikana. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä toivoi, että sen nykyistä brändin tunnettuutta tutkittaisiin.

Tutkimuksen tavoite oli luoda toimintaohjeet Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle ja se saavutettiin. Päätutkimuskysymykseenkin saatiin vastaus, että päijäthämäläiset tuntevat kohtalaisen hyvin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän brändin. Haasteena tunnettuuden tutkimisessa oli alhainen vastausmäärä. Alhaisesta vastausmäärästä huolimatta, olivat päijäthämäläiset sitä mieltä, että he tietävät, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Lisäksi päijäthämäläiset tietävät suhteellisen hyvin, mitä palveluita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä heille tarjoaa.

Sisäistä brändikuvaa sekä sen aiempaa jalkauttamista tutkittaessa kävi ilmi henkilöstön pitävän nykyistä brändiä hieman sekavana. Haastateltavat arvioivat sekavuuden johtuvan kohtuullisen nopealla aikataululla suoritetusta suuresta organisaatiouudistuksesta. Nykyisen brändin jalkauttamista he kuvailivat olemattomaksi.

Johtopäätöksissä ja toimintaohjeissa on käyty läpi, mitä asioita tuli ottaa huomioon, kun brändi jalkautetaan. Suurimpana asiana oli ottaa huomioon

sisäinen jalkauttaminen, koska brändin jalkauttaminen alkaa yrityksen sisältä. Suurimpana haasteena sisäisessä jalkauttamisessa oli sisäinen viestintä, koska laadullisessa tutkimuksessa nousi esiin viestinnän heikkoudet. Viestinnän heikkoudet on tuotu esiin myös kehitysehdotuksissa ja jatkotutkimuksissa. Toivottavaa olisi, että sisäistä viestintää parannettaisiin ennen kuin uusi brändi jalkautetaan.

Tutkimuksessa on kerätty tietoja teoriasta sekä tutkimuksista, joita on mahdollista käyttää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä jatkossakin. Tutkimuksesta löytyy tietoa brändiin liittyen sekä henkilökunnan ajatuksia arvoista, brändi- ja työnantajamielikuvasta.

Brändin jalkauttaminen ja siihen laadittavat toimintaohjeet olivat laaja kokonaisuus, jota olisi voinut tutkia laajemminkin. Opinnäytetyö luo tietynlaiset rajat ajan ja tutkimuksen rajauksen suhteen. Opinnäytetyössä on kaikki ne asiat, mitkä opinnäytetyö suunnitteluvaiheessa toivottiin siinä olevan.

Laajan kokonaisuuden viimeistely olisi kaivannut mielestämme hieman enemmän aikaa. Mielestämme saimme kuitenkin luotua hyvän kokonaisuuden, joka kertoo yleisesti kaiken oleellisen brändistä ja sen rakentamisesta. Tutkimukset ovat mielestämme luotettavia, vaikka määrällinen tutkimus jäi tässä opinnäytetyössä pienemmäksi osuudeksi. Lisäksi loimme toimintaohjeet perustuen teoriaan ja tutkimuksiin, joista Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä varmasti löytää neuvoja uuden brändin jalkauttamiseen.

Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan käyttää teoriaosuudesta ja toimintaohjeista. Nämä kohdat toimivat mille tahansa yritykselle, koska niissä kerrotaan yleisesti brändi käsitteistä, brändin rakentamisesta ja brändin jalkauttamisen toimintaohjeista. Yritykset voivat hyödyntää näitä ohjeita, jos ovat rakentamassa tai uudistamassa omaa brändiään.

Jatkotutkimushaasteina on resurssit. Jatkotutkimuksissa kannattaisi hyödyntää opiskelijoita, jotka tekevät opinnäytetyötä. Opiskelijat ovat kiinnostuneita tutkimaan erilaisia aiheita ja yrityksiä. Jatkotutkimuksen



aiheet ovat enimmäkseen liiketalouden alaan liittyviä asioita. Opiskelijoiden käyttö jatkotutkimuksissa vähentää myös henkilöstöresursseja ja antaa henkilöstölle aikaa paneutua omaan työhönsä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että brändin jalkauttaminen tuo yritykselle hyötyjä sekä haasteita. Haasteet voi kuitenkin kääntää voitoksi ja organisaation tehokkaaksi, kunhan yrityksellä on oikeat keinot ja tahtotila. Julkisiin organisaatioihin kohdistuu oletettavasti tulevaisuudessakin taloudellisia haasteita. Organisaation kehittäminen tehokkaaksi kokonaisuudeksi vaatii aluksi suuria ponnisteluja, mutta työ tulee palkitsemaan tulevaisuudessa uusia haasteita kohdatessa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on hyvät mahdollisuudet saada tunnettu brändi, kunhan koko henkilöstö saadaan mukaan kehittämistyöhön.

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hannu, L. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja rebiabiliteetti.[Viitattu 31.10.2018]

Jyväskylän yliopisto. Saatavissa:

[www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY

Kapferer, J-N. 2008. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4.painos. Lontoo ja Philadelphia: Kogan Page.

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

Keller, K. L. 2008. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 3.painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Kundby-Nielsen, S.E. 2016. Swipx. Miksi julkisen sektorin tulisi ottaa brändin rakentaminen enemmän huomioon. [Viitattu 10.11.2018].

Saatavissa: <https://swipx.com/fi/brandin-rakentaminen-julkisen-sektorille-2/>

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY

KvaliMOTV. Tutkijan asema. 20178. [Viitattu 8.11.2018]. Saatavissa:

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)

Laakkonen, M. 2018. Henkilöstöasiantuntija. PHHYKY. Tiedonanto 2018.

Laaksonen, S. & Rainisto, S. 2008. Brändin tarina. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Laki Sosiaali- ja terveydenhuollosta, Finlex. [Viitattu 20.9.2018].  
Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170052>

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas Brändi: miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Helsinki: WSOY.

MidaGon. 2011. Brändimielikuva kohdilleen – käyttäydy, älä(vain)välitä! [Viitattu 6.11.2018] Saatavissa:  
<https://www.midagon.com/fi/brandimielikuva-kohdilleen-kayttaydy-ala-vain-vaita/>

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

PHHYKY. 2017. Strategia 2022. [Viitattu 26.09.2018]. Saatavissa:  
<https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/>

PHHYKY. 2017. Yhtymä. [Viitattu 20.09.2018]. Saatavissa:  
<https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>

Saarinen, S. 2018. Viestintäassistentti. PHHYKY. Tiedonanto 2018.

Spoken. 2016. Peruslitterointi. [Viitattu 25.10.2018]. Saatavissa:  
<https://www.spoken.fi/blogi/eri-litterointityyppien-kayttotarkoitukset>

Suomen mielenterveys. 2018. Identiteetti – Kuka minä olen? [Viitattu 6.11.2018]. Saatavissa:  
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/identiteetti-kuka-mina-olen>

Tolvanen, V. 2014. Brändin anatomia. [Viitattu 12.11.2018] Saatavissa:  
<http://www.villetolvanen.com/2014/06/02/brandin-anatomia/>

Turun yliopisto. 2012. Tiedote: Brändin rakentaminen kuuluu koko organisaatiolle. [Viitattu 31.10.2018] Saatavissa:  
<https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/vaitos-brandin-rakentaminen-kuuluu-koko-organisaatiolle.aspx>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

## LIITTEET

### Brändin jalkauttaminen - kysely

Kysely koskee Päijät-Hämeen alueella toimivaa julkisen palveluiden tuottajaa.

Tämän palvelun piiriin kuuluvat seuraavat: Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, terveys- ja sairaanhoitopalvelu, perhe- ja sosiaalipalvelut ja ympäristökeskus, laboratorio palvelut ja lääkehuolto sekä sosiaalialan osaamiskeskus.

Kyselyn tekevät Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat Iida Kimpari ja Sara Saarinen. Kysely on osa heidän opinnäytetyötään. Kyselyllä tutkitaan päijäthämäläisten tietoisuutta kyseisestä organisaatiosta.

Kysely on anonyymi ja sen tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyössä.

#### 1. Tunnistatko logon?



- Kyllä
- En ole varma
- En

#### 2. Tiedätkö, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä?

- Kyllä
- En ole varma
- En

3. Tiedätkö, mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä?
- Kyllä
  - En ole varma
  - En
4. Jos vastasit yhteen tai useampaan aiempaa kysymykseen kyllä, kerro mikä logo on kyseessä, eli mikä on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja -kuntayhtymä.  
\_\_\_\_\_ (avoin kysymys)
5. Minkä ikäinen olet?
- Alle 18 vuotta
  - 18 - 24 vuotta
  - 25 - 34 vuotta
  - 35 - 44 vuotta
  - 45 - 54 vuotta
  - 55 - 64 vuotta
  - 65 vuotta tai yli
6. Mitä sukupuolta edustat?
- Nainen
  - Mies
  - Muu sukupuoli
7. Mikä on kotikuntasi?
- Lahti
  - Hartola
  - Padasjoki
  - Sysmä
  - Heinola
  - Asikkala
  - Hollola
  - Iitti
  - Myrskylä

- Pukkila
- Muu

8. Mihin ammattiryhmään kuulut?

- Ylempi toimihenkilö
- Alempi toimihenkilö
- Työntekijä
- Yrittäjä
- Opiskelija
- Eläkeläinen
- Kotiäiti tai -isä
- Työtön
- Muu

9. Valitse väitteet, jotka mielestäsi pitävät paikkaansa.

- Ympäristökeskus on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää
- Päijät-Hämeen keskussairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää
- Lahden kaupunginsairaala on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo ”Ihmisestä välittäen” toteutuu toiminnassa
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo ”Yhdessä tehden” toteutuu toiminnassa
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän arvo ”Rohkeasti uudistuen” toteutuu toiminnassa
- Terveystalo yritys on osa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää

10. Kuka mielestäsi luo brändin mielikuvaa PHHYKY:stä?

- Hoitajat
- Lääkärit
- Hallinto
- Media

- Terveystenhoitaja
- En osaa sanoa
- Muu

11. Ketkä ajattelet brändin johtohahmoksi?

- Johto
- Hallinto
- Lääkärit
- Hoitajat
- En osaa sanoa
- Muu

12. Missä tilanteissa olet käyttänyt Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palveluita?

\_\_\_\_\_ (avoin kysymys)

13. Minkälainen kuva palvelusta jäi

- Positiivinen
- Neutraali
- Negatiivinen
- En ole käyttänyt palveluita

## HAASTATTELU

### Puolistrukturoitu haastattelu

1. Minkälaisena koet hyvinvointiyhtymän brändin?
2. Miten itse osallistut brändikuvan luomiseen työssäsi tällä hetkellä?  
Miten koet oman näkyvyytesi työtehtävissäsi vaikuttavan brändikuvaan ulos ja sisälle?
3. Miten voisit osallistua/ osallistut brändin rakentamiseen/ brändi kuvan luomiseen? Tehokkaammin ja kehittää toimintaa
4. Miten arvioit asiakkaiden/potilaiden tuntemukset kun he lähtevät luotanne pois? Onko palveluiden laatu useimmiten ylittäneet hänen odotuksensa, alittaneet vai jääneet neutraaliin tilanteeseen?
5. Mitkä ovat mielestäsi yhtymän tämänhetkiset arvot?
6. Miten brändin mukaiset toimintatavat ovat tulleet tutuiksi sinulle?
7. Oletteko olleet itse luomassa arvoja?



8. Miten brändiä on jalkautettu aiemmin teille työntekijöille?
9. Minkälaisia yhtymän arvojen tulisi mielestäsi olla?

Mitä asialle pitäisi tehdä? Miten voisi parantaa?

Tuleeko vielä jotain mieleen mitä haluat sanoa, esimerkiksi työnantaja mielikuvaan liittyen tai henkilökunnan osallistamiseen liittyen?