

Palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli

Anne Laukkanen

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan ylempi amk-tutkinto

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

2012



<p>Tekijä Anne Laukkanen</p>	<p>Aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Palvelu yrityksen arvopohjaisen toiminnan malli</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 115</p>
<p>Ohjaajat Meri Vehkaperä, Timo Moilanen</p>	
<p>Arvot palvelu yrityksen kontekstissa ovat laajalotteen ilmiö, joka heijastuu yrityksen liiketoiminnan strategisista päätöksistä organisaation sisäiseen maailmaan sekä palvelubrändiin, sen rakentamiseen ja vahvistamiseen. Vaikka arvoista yrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä on puhuttu kauan, ei arvojen todellista syväluotaavaa vaikutusta palvelu yrityksen päivittäisessä tekemisessä taideta täysin vielä ymmärtää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa palvelu yritykselle arvopohjaisen toiminnan malli, joka kuvastaa arvojen kokonaisvaltaista merkitystä palvelu yrityksen kaikessa toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimusotteen avulla kesäkuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana. Käsitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja kuvaavia mallinnuksia arvojen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Käsitutkimuksen jälkeen toteutetuilla asiantuntijoiden teemahaastattelulla etsittiin tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman todentuntuisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiseksi.</p> <p>Käsitutkimuksessa arvoja käsiteltiin palvelumaailman kontekstissa yleisellä tasolla, sillä ihmisten välisten kohtaamisten tärkeys palvelualan erilaisissa yrityksissä koetaan olevan yhtäläisessä asemassa yrityksen spesifioidusta liiketoiminta-alasta riippumatta. Teemahaastattelussa esimerkki yrityksenä käytettiin Suomen johtavan tapahtuma-alan konsernin tytäryhtiötä. Käsitutkimuksessa kerätty aineisto koottiin kolmeksi teemaksi, joita tuettiin läpi työn arvojen moniulotteisuutta kuvaavilla mallinnuksilla sekä hyödynnettiin asiantuntijoiden teemahaastattelussa.</p> <p>Palvelu yrityksen todellinen arvopohjainen toiminta luo edellytykset liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, yhtenäisen brändi-imagon luomiseen sekä taloudellisen vastuun kantamiseen. Todellinen arvopohjainen toiminta vaatii tuekseen systemaattisen ja jatkuvan arvodialogin, jonka avulla yrityksen sidosryhmille luodaan merkityksiä arvoista ja arvopohjaisesta palvelubrändistä.</p> <p>Jatkotutkimukset mallin testaamisesta, asiakkaiden arvo-odotuksista, työntekijöiden arvosuhtautumisesta sekä palvelukumppaneiden roolista arvojen toteuttamisessa täydentäisivät palvelu yrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia ja syventäisivät ymmärrystä arvojen tärkeydestä palvelu yrityksen toiminnassa.</p>	
<p>Asiasanat Arvot, palvelu yritykset, organisaatio, brändit</p>	

Hospitality Management

<p>Author Anne Laukkanen</p>	<p>Year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The Model of Service Company's Value-Based Operations</p>	<p>Number of pages and appendices 115</p>
<p>Supervisors Meri Vehkaperä, Timo Moilanen</p>	
<p>Values within a context of a service company are a wide phenomenon which reflects to strategic business decisions, inner world of a service organization, as well as to service brand, its building and reinforcement. Even though values have been a topic of discussions over many years, it might still be that one doesn't truly understand how deep the effect of values is in everyday life of service companies.</p> <p>The aim of this thesis was to build the model of service company's value-based operations which could describe an overall impact that values create within every action of a company. In order to reach the objective two different study methods had to be used during June 2011 - March 2012. The aim of the conceptual research was to define values as a phenomenon and build models which could clarify the totality of values. The goal of the theme interviews of professionals made after conceptual research was to find corrections, supplementations and variations to the models built during the conceptual study for ability to create the model of the value-based operations which reflects best the real life of a service company.</p> <p>During the conceptual research values were studied as a part of common service world. The importance of different encounters is seen in a critical role for every company regardless of the specific business field. One subsidiary of the Finland's leading event corporation was used as an example during the theme interviews. The study material gathered during the conceptual research was arranged into three themes which are discussed throughout the thesis. Also the theme interviews benefit from the three themes.</p> <p>Operations of a service company which truly are based on the value foundation create potential to achieve business goals, develop solid service brand, as well as to implement economical responsibilities. The value-based operations have to be supported with systematic value dialog which creates meanings of values and value-based service brand to the company's reference groups.</p> <p>To be able to create deeper understanding of values in a business context of a service company, additional research of testing the model, customers' value expectations, employees' value commitment, and service partners' role in value implementation is needed.</p>	
<p>Key words values, service companies, organization, brands</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	3
1.3	Työn rajaus ja rakenne	5
2	Arvot aineettomassa palvelumaailmassa	7
2.1	Aineettoman palvelumaailman erityspiirteitä.....	7
2.2	Arvot palvelumaailman näkökulmasta.....	9
2.3	Schwartzin arvokehä yrityskontekstissa.....	11
2.4	Palveluyrityksen erilaiset arvokäsitteet.....	14
2.5	Arvot palveluyrityksen liiketoiminnan tukipilarina	19
2.6	Arvot ja vastuullinen yritystoiminta	21
2.7	Arvojohtaminen palveluyrityksessä.....	25
3	Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä	27
3.1	Arvot organisaation toiminnan jäsentäjinä	27
3.2	Arvojen merkitys organisaatiokulttuuriin rakentajana.....	29
3.3	Arvojen näkyväksi tekeminen reflektiivisen arvodialogin kautta	33
3.4	Yksilön henkilökohtainen arvomaailma päätöksentekotilanteissa	38
3.5	Organisaation jäsenyydet jaettuna arvomaailman näkökulmasta.....	40
4	Arvot ja palvelubrändi	45
4.1	Palvelubrändin ominaispiirteet	45
4.2	Arvot palveluyrityksen brändiperustana.....	47
4.3	Palvelubrändin erilaiset ydinarvot	49
4.4	Arvopohjaisen palvelubrändin rakentaminen ja vahvistaminen	53
4.5	Arvopohjainen palvelubrändiviestintä	57
4.5.1	Palveluyrityksen sisäiset sidosryhmät.....	59
4.5.2	Palveluyrityksen ulkopuoliset sidosryhmät.....	62
4.6	Kilpailuetua arvopohjaisesta palvelubrändistä.....	64
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	67
5.1	Käsitetutkimuksen toteuttaminen	67
5.2	Teemahaastatteluaineiston keruu	69

5.3	Laadullinen analyysi ja tulkinta	73
5.4	Tutkimustulosten tarkastelu.....	74
5.4.1	Arvot aineettomassa palvelumaailmassa.....	74
5.4.2	Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä.....	83
5.4.3	Arvot ja palvelubrändi	90
5.5	Laadullisen tutkimuksen arviointi	98
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	102
6.1	Palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli	102
6.2	Mallin arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille	109
	Lähteet.....	111

1 Johdanto

Arvot ovat käsitteenä monimutkainen ilmiö, jonka tarkoituksena on palveluyrityksen näkökulmasta luoda raamit yrityksessä toteutettavalle päätöksenteolle sekä toimia ohjenuorana jokapäiväisessä tekemisessä. Vaikka arvoista yrityksen toimintaa ohjaavina tukipilareina on puhuttu jo useiden vuosikymmenten ajan, ei arvojen todellista syväluotaavaa vaikutusta yrityksen päivittäisessä toiminnassa taideta täysin vielä ymmärtää. Arvoja on yrityksen toiminnassa usein kuvattu yksittäisinä prosesseina tai tutkittu yksittäisinä toimintoina, mutta kokonaisvaltaista arvopohjaisen toiminnan mallia ei ole vielä rakennettu, joka kuvastaisi arvojen moniulotteista merkitystä niin yrityksen strategisissa päätöksissä, henkilökunnan toiminnassa kuin palvelubrändin syntymisessäkin.

Oma kiinnostukseni arvoihin palveluyrityksen toimintaa ohjaavina periaatteina syntyi joitakin vuosia sitten eräässä organisaationi sisäisessä palaverissa. Yritysjohdon tiedustellessa henkilöstöltä arvojen tunnistamisesta ja muistamisesta vain noin kymmenen prosenttia yrityksen silloisesta henkilöstä osasi nimetä yrityksen kirjatut arvot. Kyseisessä palaverissa esiinnousut ”arvotietämättömyys” sai minut kiinnostumaan arvoista ja siitä, miten organisaation jäsenet voivat toimia kirjattujen arvojen mukaan, jos niitä ei ymmärretä tai edes tiedosteta. Arvoja käsittelevässä aihealueessa minua kiehtoo erityisesti se, mihin organisaation sisällä toteutettava päätöksenteko perustuu, jos yrityksen sovitut arvot eivät ole toimintaa ohjaavia kriteerejä. Mielenkiintoni keskiössä on niin ikään ajatus palveluyrityksen toimintaympäristöön syntyvästä brändimielikuvasta arvoihin pohjautumattoman toiminnan seurauksena: Miten voi olla edes mahdollista, että yrityksestä ja sen palveluista syntyvä brändimielikuva organisaation ulkopuolella vastaisi yrityksen tavoittelemaa imagoa, jos edes palveluyrityksen oma henkilöstö ei tiedosta tai ymmärrä yrityksen toiminnan syvimpiä periaatteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa palveluyritykselle arvopohjaisen toiminnan malli, joka kuvastaa arvojen kokonaisvaltaista merkitystä palveluyrityksen kaikessa toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaihetta lähestytään kahden tutkimusotteen avulla ja tutkimusaineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen siitä, *millainen voisi olla arvopohjaisen toiminnan malli erilaisten kohtaamisten palveluyrityksessä*. Käsitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja

kuvaavia mallinnuksia niiden moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Käsitetutkimuksen jälkeen toteutetuilla asiantuntijoiden teemahaastatteluilla etsittiin puolestaan tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman todentuntuisen arvopohjaisen toiminnan mallin kuvaamiseksi.

Haasteellista arvojen moniulotteisuutta tutkittaessa on se, etteivät palveluyrityksen määritellyt ja kirjatut arvot ole välttämättä niitä todellisia yrityksen toimintaa ja organisaation jäsenten päätöksentekoa ohjaavia tekijöitä, vaan yrityksen henkilökunnan toiminta voi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ilmentää myös muita yrityksen kulttuurissa tai yksilön omassa arvoperustassa olevia odottamattomia tai pinnallisia arvoja. Vastaavasti palveluyrityksen johto tai omistajat saattavat joutua tekemään taloudellisen vastuun kantamisen edellytyksenä päätöksiä, jotka eivät tue yrityksen arvomaailmaa ja joilla voi olla vaikutusta myös palveluyrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun kantamiseen.

Palveluyrityksen määritellystä arvomaailmasta huolimatta, palveluyritys voi toiminnassaan kohdata erilaisia arvopohdintoja, joissa Aaltosen ja Junkkarin (2003, 43) mukaan punnitaan, voiko yritystoiminnan jatkuminen olla enää kiinni ”viimeisen viivan alle jäävästä luvusta”, vaan siitä, miten yrityksen moraalit ja etiikka tulkitaan sen toimintaympäristössä. Koska kaikkien yritysten yhtenä päämääränä on Ketolan (2005, 39) mukaan hengissä säilyminen, kohtaa palveluyritys uudenlaisessa etiikan viitoittamassa toimintaympäristössä haasteellisia tilanteita, joissa taloudellinen vastuu tulisi kantaa yrityksen arvomaailmaa noudattaen. Vastuullisen toiminnan takaamiseksi palveluyrityksen määritellyn arvomaailman tulisi olla eittämättä laajaulotteinen uskomusten joukko, joka heijastuu yrityksen kokonaisvaltaisessa toiminnassa niin liiketoiminnan strategisista päätöksistä organisaation sisäiseen maailmaan sekä palvelubrändiin, sen rakentamiseen ja siitä viestimiseen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Käsitys arvoista yrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä ei suinkaan ole yritysmaailmassa uusi, vaan ensimmäisiä esimerkkejä yritystoiminnan arvomaailmasta ja eettisestä toiminnasta löytyy lähes sadan vuoden takaa Yhdysvalloista. Vuonna 1913 yrittäjä J.C. Penney julkaisi yritykselleen the J.C. Penney Companylle eettisen koodiston ”Penney Idean”, jota hän odotti jokaisen yrityksen työntekijän noudattavan toiminnassaan. Yrittä-

jä J.C. Penney ei ainoastaan itse uskonut ja elänyt omien periaatteidensa mukaisesti, vaan hänellä oli myös kyky kertoa toimintaa ohjaavista arvoista käytännönläheisesti ja jokapäiväiseen toimintaan peilaten niille, jotka työskentelivät hänen yrityksensä palveluksessa. J.C. Penneyn omat uskomukset ja niiden mukainen viestintä vahvistivat hänen toivomaansa kuvaa yrityksen toiminnasta, jonka lisäksi hän myös ymmärsi eettisen koodiston implementoinnin tärkeyden yrityksen strategisesta näkökulmasta. (Oliverio 1989, 367, 369 - 371.)

Vaikka yrityksen arvojen ja eettisen toiminnan ajatusmallit löytyvä globaalissa mittakaavassa useiden vuosikymmenten takaa, yleismaailmallisesti arvoista yritystoiminnan tuki-pilareina kiinnostuttiin vasta 1980- ja 1990-luvuilla. Suomessa puolestaan vasta 2000-luvun alun taloudellisella nousukaudella arvojohtamisesta muodostui eräänlainen modernin yrityksen kulmakivi, jossa jokaisella toimintaansa ja toimintaympäristöön kunnioittavalla yrityksellä piti olla selkeästi kirjatut, toimintaa ja päätöksen tekoa ohjaavat arvot. Tuolloin organisaatiot määrittelivät arvojaan järjestelmällisesti ja organisaation johdon tehtävänä oli sitouttaa koko organisaation toimimaan kirjatun arvomaailman mukaan. Nyt, vain reilu kymmenen vuotta myöhemmin, kun taloudellinen taantuma asettaa monia tärkeinä pidettyjä asioita vaakalaudalle, muun muassa yrityksen taloudellisen vastuun, ei arvoja enää kovaan ääneen kuuluteta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14; Hautaniemi 2009, 151.) Hautaniemen (2009, 151) mukaan nyky-yrityksmaailmassa vain seitsemän prosenttia yritysjohtajista uskoo yritysten toimivan täysin arvojensa mukaisesti.

Vaikka arvoista on puhuttu yritystoiminnan osana jo kauan, voidaan tämän opinnäytetyön aiheetta pitää tärkeänä, sillä palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia ei ainakaan suomenkielisessä aineistossa ole kuvattu, eikä arvokirjallisuudessa liemmin puhuta arvopohjaisen toiminnan mallista, joka kattaisi kokonaisvaltaisesti organisaation kaiken toiminnan. Tämän vuoksi lopputyötä voidaan pitää palveluliiketoiminnan alaa edistävänä työnä, joka tuottaa alalle uutta tutkimustietoa.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Koska palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentaminen on eräänlainen arvoitus, jota pyritään tässä opinnäytetyössä ratkaisemaan, olivat laadulliset tutkimus-

menetelmät luonnollinen valinta opinnäytetyön tutkimusotteeksi. Arvoituksen ratkaisemisen ohella laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tilastollisen yleistämisen sijasta aina todellisen elämän kuvaaminen, jonka avulla pyritään pienen otosaineiston tarkastelemaan ja ymmärtämiseen kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 32, 38; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Määrällisen tutkimuksesta poiketen kvalitatiivinen tutkimus ei yleensä perustu hypoteeseihin, vaan aineiston keruu ja tutkimuksen toteuttaminen kulkevat käsi kädessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole omasta kokemuspohjastaan huolimatta lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen lopputuloksesta tai itse tutkimuskohteesta. Vaikka tutkittavasta aiheesta oli olemassa ennen tutkimuksen aloittamista tietty omaan kokemuspohjaan ja opittuun tietoon perustuvat ennakkoajatukset arvojen merkityksestä palveluyrityksen toiminnassa, ei tällekkään laadulliselle opinnäytetyölle laadittu hypoteeseja, vaan tutkimustyön edetessä tarkoituksena oli niin ikään oppia lisää tutkimusaiheesta sekä yllätyäkin tutkimuksen edetessä. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 20) nimitävät oppimista ja yllätyksellisyyttä laadullisen analyysin erääksi tarkoitukseksi.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksen toteuttaminen jaettiin kahteen eri laadulliseen tutkimusotteeseen, joiden ajateltiin täydentävän toisiaan: kirjallisiin lähdemateriaaleihin ja tieteellisiin artikkeleihin pureutuvaan käsitetutkimukseen sekä tapahtuma-alan asiantuntijoiden teemahaastatteluihin. Käsitetutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja kuvaavia mallinnuksia arvojen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Laajaan kirjalliseen aineistoon perustuvan käsitetutkimuksen avulla haluttiin lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä, jota Eskola ja Suoranta (1998, 19) määrittelevät laadullisen analyysin perusteiksi.

Käsitetutkimuksen jälkeen toteutetuissa asiantuntijoiden haastatteluissa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja esitysjärjestys puuttuvat. Teemahaastattelun koettiin palvelevan laadullisen opinnäytetyön tavoitteiden ratkaisemista, sillä asiantuntijoilta haluttiin etsiä tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa

rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman kattavan ja todellista elämää kuvaavan arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamista varten. Luvussa 5 kerrotaan lisää tutkimuksen toteuttamisesta, haastateltavien valintakriteereistä, tutkimusaineistojen keruusta sekä laadullisesta analyysistä.

1.3 Työn rajaus ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä arvoja käsitellään palvelumaailman yrityksen kontekstissa, jossa ihmisten väliset kohtaamiset ovat kaiken toiminnan keskiössä. Käsitetutkimuksessa (luvut 2 - 4) arvoja käsitellään palvelumaailman yleisellä tasolla, sillä ihmisten välisten kohtaamisten tärkeys palvelualan erilaisissa yrityksissä koetaan olevan yhtäläisessä asemassa yrityksen spesifioidusta liiketoiminta-alasta riippumatta. Opinnäytetyön teema-haastatteluissa arvoja tutkitaan sen sijaan tapahtuma-alan asiantuntijoiden näkökulmasta, kuitenkin palvelualaan yleisellä tasolla peilaten.

Opinnäytetyön rajataan pääsääntöisesti organisaation sisäiseen maailmaan, josta palveluyrityksen arvoista ja arvopohjaisesta brändistä viestitään niin organisaation sisäisille kuin ulkopuolisillekin sidosryhmille. Palvelualan yrityksen näkökulmasta organisaation jokainen jäsen on ulkoisten brändimielikuvien synnyttämisen ytimessä, sillä jokainen kohtaaminen asiakkaiden, kumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa viestii palveluyrityksen arvomaailmasta yksittäisen työntekijän kautta. Jos palveluyrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ei ole sisäistetty ja ymmärretty jokaisen organisaation jäsenen tukipilariksi, millainen kuva yrityksestä muodostuu sen sidosryhmien keskuudessa, kun kaikki viestivät omalla toiminnallaan yrityksestä erilaisia asioita.

Palveluyrityksen arvomaailmaa käsittelevä opinnäytetyö rakentuu käsitetutkimuksessa kerätyn aineiston kautta kolmen teema-alueen ympärille: Arvot aineettomassa palvelumaailmassa (luku 2), arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä (luku 3) sekä arvot ja palvelubrändi (luku 4). Ensimmäisessä kokonaisuudessa arvoja käsitellään muun muassa palvelumaailman erityispiirteiden, palveluyrityksen liiketoiminnan sekä vastuullisuuden näkökulmista, kun taas toisessa kokonaisuudessa arvoja pohditaan organisaation toiminnan jäsentäjinä ja yrityskulttuurin rakentajina sekä mietitään arvojen näkyväksi tekemistä organisaation sisäisessä maailmassa. Kolmas kokonaisuus pureutuu arvopohjaiseen palvelubrändiin, jossa määritellään palvelubrändin ydinarvoja sekä poh-

ditaan arvopohjaisen brändin rakentamista ja vahvistamista sekä brändiviestintää. Kaikkien käsitutkimuksessa määritettyjen teemojen ympärille (luvut 2 - 4) palveluyrityksen arvoista ja niihin liittyvästä toiminnasta rakennetaan mallinnuksia, joiden tarkoituksena on kuvata arvojen moniulotteisuutta kaikessa palveluyrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa.

Työn viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen sekä verrataan käsitutkimuksen ja teemahaastattelujen kautta kerättyjä aineistoja tutkimustulosten esittämiseksi. Tutkimustuloksissa tarkastellaan teemahaastattelujen perusteella tarkennettuja ja korjattuja arvo-mallinnuksen osia, jotka työn viimeisessä luvussa kootaan yhteen sekä esitetään johtopäätökset siitä, millainen voisi olla arvopohjaisen toiminnan malli erilaisten kohtaamisten palveluyrityksessä. Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset esitetään palveluliiketoiminnan toimialalle yleistettävänä päätelminä ja arvopohjaisen toiminnan malliin pohjautuvina kuvauksina.

2 Arvot aineettomassa palvelumaailmassa

Tässä luvussa arvoja käsitellään aineettoman palvelumaailman yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 60) mukaan arvoilla tarkoitetaan kaikkia niitä tavoitteita, joita organisaatiossa pidetään hyväksyttävänä ja tärkeinä. Koska yritystoiminnan kontekstissa erilaiset arvot määrittävät yritykselle kokonaisvaltaisen toiminnan linjan ja toimivat yrityksen päätöksenteon tukipilareina, peilataan arvoja tässä luvussa muun muassa vastuulliseen yritystoimintaan sekä liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, jossa arvot kulkevat mission, vision ja strategisten linjausten taustalla.

Jotta arvojen merkitystä palveluyrityksen liiketoiminnan tärkeänä osana voidaan ymmärtää paremmin, selvitetään luvussa ensin palvelujen erityispiirteitä ja arvojen kriittistä roolia aineettomassa palvelumaailmassa, jossa ihmisten väliset kohtaamiset ovat kaiken toiminnan ytimessä. Lisäksi luvussa annetaan esimerkkejä Schwartzin arvokehästä yrityskontekstissa sekä kuvataan palvelumaailman erilaisia arvokäsitteitä.

2.1 Aineettoman palvelumaailman erityispiirteitä

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun myytävä ja ostettavana tuotteena (Grönroos 2003, 78). De Chernatony ja Dall'Olmo Riley (1999, 181 - 182) määrittävät erilaisiin palvelun merkityskuvauksiin pohjautuen palveluille neljä ainutlaatuista ominaisuutta, jotka vaikuttavat niin palveluiden tuottamiseen kuin asiakkaiden kokemaankin: aineettomuus, tuotannon ja kuluttamisen erottamattomuus, heterogeenisyys sekä hetkellisyys. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, jolloin ostava asiakas, hänen vieraansa, palvelun tarjoajan henkilökunta sekä muut paikalla olijat tuottavat kokemuksen palvelustuotteesta omalla läsnäolollaan ja olemuksellaan. Palveluiden ydinarvo tuotetaan juuri ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2003, 81; Komppula & Boxberg 2002, 10.) Grönroos (2003, 79) on esittänyt moniulotteisesta palveluilmioistä määritelmän, joka kattaa niin palvelun ominaisuudet, sen tuotantoprosessin kuin vuorovaikutustilanteidenkin vaikutuksen:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei

välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Palveluyrityksen asiakkaiden näkökulmasta palveluiden erityispiirteistä aineettomuus näkyy asiakkaiden haasteena arvioida palvelun laatua, palvelun onnistumista sekä erotumista toimintaympäristön kilpailevista palveluista. Tuotannon ja kuluttamisen erottamattomuus sen sijaan vaikuttaa palveluyrityksen tasaisen laadun tuottamiseen, sillä asiakkaiden kokemukset palvelutuotteista voivat erota toisistaan eri palvelukohtaamisten yhteydessä. Palvelukokemuksen syntymiseen vaikuttavat tuotanto- ja kulutushetkessä mukana olevien osapuolten odotusten ja saavutetun toiminnan yhtäläisyys, sillä jokainen palveluhetkessä mukana oleva henkilö osallistuu omalla olemuksellaan ja tekemisellään palvelutuotteen syntymiseen. (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 181 - 182.)

Koska palvelutuotteita on lähes mahdotonta kokeilla ennakkoon, ja niiden tuottamiseen liittyy aina ihmisiä, voidaan palvelutuotteita pitää ainutkertaisina ja hetkellisinä. Asiakkaan mielialan mukaan eri tilanteissa ja eri aikana, sama asiakas voi kokea saman palvelun eri tavoin. Koska palvelukokemusten yhdenmukaisuutta on vaikea saavuttaa niin sanotun ”ihmiselementin” vuoksi, ovat palvelut lähtökohtaisesti uniikkeja ja heterogeenisiä. Aineettomille palveluille on ominaista niin ikään kysynnän ja tarjonnan huippujen eriaikaisuus. Aineettomien ominaisuuksien vuoksi palveluita on vaikeampi korvata kuin fyysisiä tuotteita. Haasteellista voi olla palveluiden osalta myös selvittää, miksi asiakas on valinnut tietyn palvelun kilpailevien palvelutuotteiden joukosta, mikä asiakkaan kokemassa on onnistunut tai epäonnistunut ja mitkä tekijät palvelun onnistumisen tuntemuksiin ovat vaikuttaneet. (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 182; Komppula & Boxberg 2002, 10 - 11; Bergström & Leppänen 2009, 198.)

Aineettoman palvelumaailman erityispiireiden vuoksi arvojen merkitys yrityksen toiminnassa korostuu, sillä asiakkaille tarjotaan jotain aineetonta, jota ei voi etukäteen kokeilla tai aistia. Aineettomassa palvelumaailmassa asiakkaiden ostopäätökset kilpailevien palvelutuotteiden keskuudessa perustuvat palvelusta annettuun mielikuvaan, arvo- ja brändilupaukseen sekä asiakkaan henkilökohtaisiin ostopäätöskriteereihin. Seuraavassa luvussa arvo-sanana merkityssisältöä tarkastellaan laajemmin palvelumaailman kontekstissa.

2.2 Arvot palvelumaailman näkökulmasta

Moniulotteista arvo-sanaa voidaan palvelumaailmassa käsitteellisesti tarkastella ja määrittellä ainakin kolmesta erilaisesta näkökulmasta: siitä, miten jokin on arvostukseltaan hyvää, eettistä tai taloudellisesti arvokasta. Aaltosen ja Junkkarin (2003, 59) kokoamien erilaisten arvomääritelmien perusteella arvoista voidaan käyttää puhuttaessa jostain hyvästä sen perusteella, miten jonkin asian tai palvelun ominaisuuksia arvostetaan. Arvosanan toinen käyttötarkoitus viittaa Ketolan (2005, 59) mukaan taloudelliseen arvoon eli siihen, miten jotakin asiaa tai ilmiötä mitataan ja arvotetaan rahallisesta näkökulmasta. Arvot etiikan näkökulmasta ovat sen sijaan ajatuksia ja uskomuksia, jotka liittyvät siihen, mitä yksilön tai yrityksen toiminnassa on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 59; Ketola 2005, 59).

Schwartzin (2005, 217) mukaan arvot ovat yleensä tilanteesta toiseen samanlaisina pysyviä, mutta merkityksiltään vaihtelevia, ihmisen tai ryhmän toimintaa ohjaavia päämääriä. Palveluyrityksen näkökulmasta arvot edustavat yritystoiminnan ydintä ja syvintä olemusta, jonka juuret ulottuvat siihen kulttuuriin, jossa eletään ja josta opitaan ja ammennetaan elämän edetessä (Puohiniemi 2002, 5). Arvot ovat Ropen ja Metherin (1987, 59 - 60) mukaan voimakkaasti kulttuurisidonnaisia uskomuksia, jotka säätelevät elämää ja toimintaa toimintaympäristön hyväksymien rajojen puitteissa. Palveluyrityksen arvomaailmat kuvastavat juuri niitä periaatteita, joiden mukaan sosiaalisissa tilanteissa tulee käyttäytyä; ne ovat asenteisiin ja mielipiteisiin verrattuna kaikkein syvimmällä, abstrakteimpia ja hitaimmin muuttuvia inhimillisen toiminnan periaatteita (Ketola 2005, 59). ”Arvovalinnoista näkyy, millaiseen järjestykseen erilaiset hyvinä pidettävät asiat asetetaan yhteiskunnassa” (Ahokas, Lähteenoja, Myllyniemi, Myyry & Pirttilä-Backman, 2005, 7).

Aineettoman palvelumaailman kontekstissa moniulotteista arvo-sanaa voidaan määrittellä ja kuvailla Aaltosta ja Junkkaria (2003, 60 - 61) lainaten useilla eri tavoilla:

- **Arvo on asia, jota pidetään tärkeänä.** Tämä on kaikessa yksinkertaisuudessaan hyvä lähtökohta.

- **Arvot ovat valintoja.** Arvoja ei ole olemassakaan ilman valintoja. Kun valitsemme jatkuvasti tietyllä tavalla, valinnoistamme tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi.
- **Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen.** Tätä ja tämän lähisukuisia määritelmiä kutsutaan naturalistisiksi määritelmiksi.
- **Arvo on vakaumus** siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- **Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.** Joskus käsitteet arvo ja päämäärä rinnastetaan toisiinsa.
- Arvo on myös kyky sanoa ”**ei**” asioille, joita olisi mukava tehdä ja ”**kyllä**” asioille, joiden toteuttaminen on epämukavaa.
- Arvot ankkuroituvat **sekä järkeen että tunteisiin.** Tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin.
- Yrityksen ja yhteisön tasolla **arvot ovat yhteisön tahtotila.**

Erilaiset arvot voivat aineettomassa palvelumaailmassa ilmetä niin kirjattuina kuin sanattominakin arvoina. Sanattomat arvot ovat vuosien saatossa syntyviä ja kehittyviä toiminnan uskomuksia, jotka vaikuttavat organisaation ja sen yksilöiden toimintaan vahvemmin kuin mitkään kirjatut arvomaailmat. Sanattomat arvot ovat myös kirjattuja arvoja pysyvämpiä, sillä ne eivät muutu isojenkaan muutostilanteiden edessä. (Ketola 2005, 117.) Fritzschen (1995, 909 - 910) mukaan arvot ovat toimintaan vaikuttavia uskomuksia, jotka tarjoavat perustan asenteille ja käyttäytymiselle. Käyttäytyminen on arvojen ja asenteiden lopputulos, sillä arvot tarjoavat pohjan yksilön asenteiden kehittymiselle, joka johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen päätöksentekotilanteissa. (Fritzschen 1995, 909 - 910.)

Koska arvoilla on erilaisiin määritelmiin perustuen kognitiivinen, tunteellinen ja johdannollinen ulottuvuus, tulee niistä aineettomassa palvelumaailmassa täysin käsitteellistettynä arvostelun, valinnan ja mieltymysten kriteerejä, jotka toimivat Fritzschen (1995, 910) mukaan päätöksenteon välineinä. Puohiniemi (2003, 11) puolestaan tarkentaa, että ”arvoihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa, joita ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole ohjeistettu”. Aineettomassa palvelumaailmassa arvoista syntyy yrityksen johtamisen väline, joiden avulla pyritään parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. (Fritzsche 1995, 909 - 910; Puohiniemi 2003, 11.) Palveluyrityksen henkilöstön roolia arvojen edistäjänä ja viestijänä pohditaan enemmän luvussa 3.

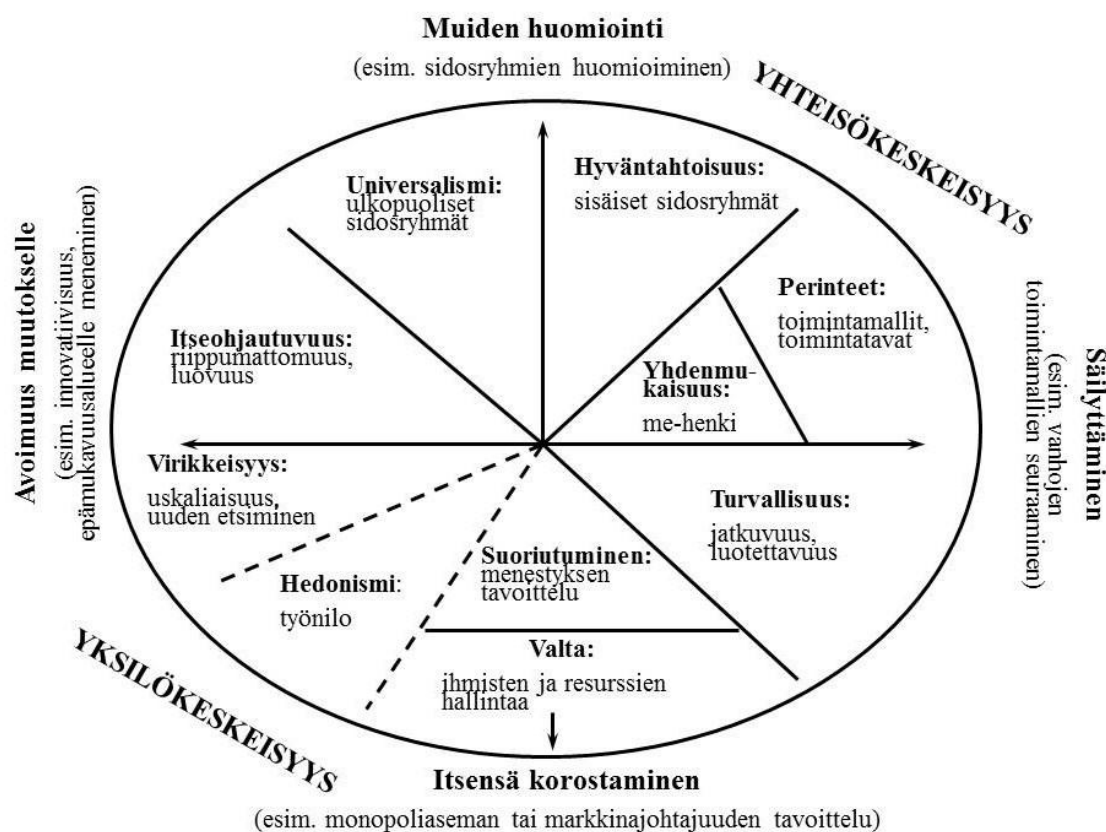
2.3 Schwartzin arvokehä yrityskontekstissa

Psykologian professori ja kulttuurintutkija Shalom Schwartzin arvoteoria kuvaa arvojen universaalia rakennetta, sisältöä ja merkitystä arvokehällä, joka koostuu kymmenestä toisiaan täydentävästä ja keskenään ristiriidassa olevasta arvosta. Arveteorian lähtökohdiana on, että yksilön valintoja ohjaavat arvot voidaan asettaa henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen ja että ne voidaan määritellä yleisluontoisiksi tavoiteltaviksi asiainiloiksi. Arveteorian oletuksena on, että arvoja kuvaavilla sanoilla on pääpiirteittäin sama merkitys eri kielissä ja kulttuureissa. Olettamus arvojen universaaliudesta perustuu ajatukseen inhimillisten, sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tarpeiden samankaltaisuudesta kaikissa kulttuureissa. Teorian arvokehältä ovat jääneet pois sellaiset arvot, joilla on eri merkitys eri kulttuureissa, kuten henkiset tai hengelliset arvot esimerkiksi hartaus, hengellinen elämä sekä maailmasta ja sen huolista irtautuminen. (Helkama 1997, 250, 252; Puohiniemi 2003, 23 - 24; Schwartz 2005, 217 - 218.)

Schwartzin arveteorian universaalin pätevyyden ja yleistettävyyden vuoksi voidaan arvoteoriaa soveltaa yksilöiden ohella yritysten toimintaa ohjaavien arvojen tutkimiseen ja analysointiin, vaikka työ ja siihen liittyvät arvot puuttuvat arvokehän elementeistä. Useat arvokehän ominaisuuksista, jotka heijastavat yksilön toiminnan puskureita, voidaan hyvin soveltaa organisaatioiden toimintaa ja päätöksiä ohjaaviksi tekijöiksi. (Helkama 1997 253; Puohiniemi 2003, 23.) Useilla yrityksillä on esimerkiksi yksilöiden tavoin vahva halu säilyä hengissä (ts. säilyttäminen), johon haetaan tukea muun muassa perinteistä, yhdenmukaisuudesta ja turvallisuudesta, kun taas suoriutumisen ja vallan arvojen kautta haettu itsensä korostaminen voivat ilmetä yrityskontekstissa esimerkiksi markkinajohtajuuden tai monopoliaseman tavoiteasetantana.

Kuviossa 1 Schwartzin arvokehää on täydennetty muun muassa Helkaman (1997, 252) ja Puohiniemen (2003, 26) määrittelemillä yritysmaailman erilaisilla arvoesimerkeillä, jotka heijastavat arveteorian kymmenen universaalin arvon toimimista yrityskontekstissa. Arvokehän pystyakselille kuvastuvat muiden huomioiminen sekä itsensä korostaminen, kun taas vaaka-akselille asettuvat avoimuus muutokselle sekä (vanhan) säilyttäminen. Arvokehässä vierekkäiset alueet ovat toisiaan täydentäviä arvoja, kun taas kehän vastakkaiset alueet ovat toisiinsa nähden ristiriidassa. (Puohiniemi 2003, 23 - 24.) Säilyttämistä ja muiden huomiointia koskevat arvoalueet ovat esimerkkejä toisiaan täydentä-

vistä arvoista (esim. hyväntahtoisuus ja perinnearvoista), kun taas muiden huomioiminen ja itsensä korostaminen ovat esimerkkejä toisiinsa nähden ristiriidassa olevista arvoalueista (esim. valta ja hyväntahtoisuus). Puohiniemen mukaan (2003, 23 - 24) toisistaan riippumattomat arvoalueet ovat sijoittuneet arvokehälle sen sijaan kohtisuorasti toisiinsa nähden.



Kuvio 1. Schwartzin arvokehä yrityskontekstissa (mukaillen Helkama 1997, 251; Puohiniemi 2003, 24; Schwartz 2005, 218.)

Schwartzin arvoteoriassa *itseohjautuvuudella* tarkoitetaan yksilön ajattelun ja toiminnan vapautta sekä uuden etsimistä ja kehittämistä. Itseohjautuvuuteen sisältyy myös käsitys uteliaisuudesta, riippumattomuudesta ja luovuudesta omien tavoitteiden ja henkilökohtaisten päämäärien vapaasta valinnasta, jonka vuoksi yritysmaailmassa itseohjautuvuudella on toimintaa ohjaavien arvojen keskuudessa selkeä ja tavoiteltu asema. Itseohjautuvuuden lisäksi *virikkeisyys* kuvaa arvokehässä avoimuutta muutoksille. Virikkeisyys nähdään uskaliaisuutena, vaihtelevina tilanteina ja haluna uuden etsimiseen, kuin myös jännityksenä ja haluna haasteiden kohtaamiselle. (Helkama 1997, 252; Puohiniemi 2003, 25; Schwartz 2005, 218.)

Itsensä hemmottelu, mielihyvän ja nautinnon etsiminen ovat piirteitä *hedonistisesta* arvovoulottuvuudesta. Vaikka yritysten kontekstissa hedonismista, mielihyvästä ja nautinnosta ei paljon puhutakaan toimintaa ohjaavina ajatuksina, voidaan hedonismi nähdä kuitenkin elämästä nauttimisena, toisin sanoen työn ja aikaansaamisen iloina organisaatioissa. Hedonismi voidaan yritysmaailmaan peilaten lukea myös *suoriutumisen* ja *vallan* arvoja tukevaksi ominaisuudeksi, sillä suoriutuminen on osaltaan henkilökohtaisen menestymisen tavoittelua, ja valta sen sijaan muiden ihmisten ja resurssien hallintaa oman toiminnan kautta. Organisaatioissa suoriutuminen tarkoittaa menestystä tavoittelevaa ja kunnianhimoista toimintaa organisaatiokulttuurissa vallitsevien standardien mukaan. (Helkama 1997, 252; Schwartz 2005, 218.)

Suoriutumisen ohella valta edustaa arvokehäteoriassa itsensä korostamista ja auktoriteettia. Resurssien, ihmisten hallinnan ja varallisuuden lisäksi valta on yritystoiminnan näkökulmasta yhteiskunnallisen arvostuksen vaalimista ja statuksen kunnioittamista. Valta-arvoa voidaan pitää yrityksen toimintaa ohjaavana arvona, jota *turvallisuus* osaltaan täydentää. Turvallisuudella tarkoitetaan arvokehäteoriassa tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta, järjestäytyneisyyttä sekä palvelusten vastavuoroisuutta niin lähipiirin, oman elämän kuin yhteiskunnankin osalta. Esimerkiksi toiminnan jatkuvuus, palvelun laatu tai luotettavuus ovat yritysmaailmassa käytettyjä ilmaisuja turvallisuusarvosta. (Helkama 1997, 252; Puohiniemi 2003, 26; Schwartz 2005, 218.)

Turvallisuusarvon tavoin *yhdenmukaisuus* ja *perinteet* ovat arvoja, jotka kuvaavat organisaation halukkuutta (vanhan) säilyttämiseen ja olemassa olevan vaalimiseen. Puohiniemen (2003, 26) mukaan yhdenmukaisuus lukeutuu yritysten toiminnassa niin sanottuihin vaiettuihin arvoihin, sillä ilmeisen tärkeänä valintoja ohjaavana arvona se harvoin määritellään yrityksen toimintaa ohjaavaksi ajatukseksi. Pidättyminen teoista ja mieltymyksistä, jotka voivat häiritä muita tai ovat ristiriidassa organisaation standardeja ja normeja vastaan, on samankaltaisuuden ihannoinnin eli yhdenmukaisuuden ominaispiirre. Positiivisena piirteenä yhdenmukaisuus voidaan organisaatiossa tulkita menengeksi sekä keskinäiseksi kohteliaisuudeksi ja kunnioittamiseksi, jotka osaltaan vaikuttaa myönteisesti niin organisaation toimintaan kuin yrityksen tulevaisuuteenkin. (Helkama 1997, 252; Puohiniemi 2003, 26; Schwartz 2005, 218.) Myös erilaiset toimintamallit, yhteiset pelisäännöt sekä kirjatut arvomaailmat tukevat yritystoiminnassa niin

yhdenmukaisuus- kuin yrityksen turvallisuusarvoakin, jotka todellisina toiminnan ohjenuorina luovat niin ikään me-henkeä.

Perinnearvot muokkaavat yhdenmukaisuusarvon tavoin yrityksen toimintaa positiiviseen suuntaan, vaikkei perinnearvoja kirjata usein yritysten arvomaailmaan kuuluviksi. Perinteet voidaan kuvata yritysmaailmassa organisaation kulttuurin edellyttämien tapojen noudattamisena, kunnioittamisena, nöyryytenä ja hyväksymisenä sekä näihin toimintamalleihin sitoutumisena. Vaikka perinteillä on monia myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan, niistä saattaa tulla myös vaiettuina arvoina ongelma, joka estää yritystä uudistumiselta. (Helkama 1997, 252; Puohiniemi 2003, 26; Schwartz 2005, 218.) Usein yrityksen toiminta voi seurata niin tiukasti olemassa olevia ja sovittuja toimintamalleja, ettei se pysty riittävän herkästi uusiutumaan tai pohtimaan uusia ratkaisumalleja toimintansa toteuttamiseksi. Perinnearvoja tukevat toiminnot voivat osaltaan olla myös este uusille innovaatioille ja strategiselle ketteryydelle.

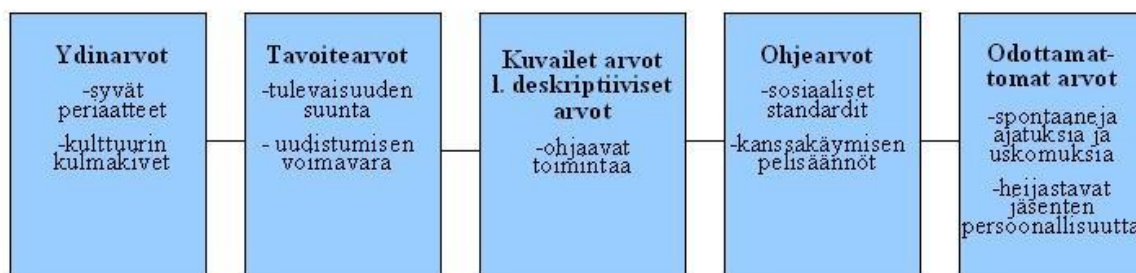
Muiden huomioimista koskevaa arvoaluetta Schwartzin arvoteoriassa kuvaavat *universalismiin* ja *hyväntahtoisuuteen* liittyvät arvot. Hyväntahtoisuudella tarkoitetaan Puohiniemen (2003, 26) mukaan omaan lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistämistä ja etusijalle asettamista sekä avuliaisuutta, kun taas universalismi on myös muiden kuin lähipiiriin kuuluvien jäsenten ymmärtämistä, arvostusta, suvaitsevaisuutta ja suojelua. Yritystoiminnan kontekstissa hyväntahtoisuus ilmenee esimerkiksi organisaatiossa kollegoiden välisenä solidaarisuutena ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisena. Universalismi näkyy puolestaan asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja alihankintaverkoston kohdistuvina luottamussuhteita rakentavana toimintana. Universalismi voi Schwartzin (2005, 218) mukaan heijastaa yrityksen arvoissa myös yhteiskunnallista vastuuta ja ympäristöasioihin liittyviä ajatuksia.

2.4 Palveluyrityksen erilaiset arvokäsitteet

Niin monimuotoinen kuin on aineeton palvelumaailmankin, voidaan erilaisia arvokäsitteitä tarkastella palveluyrityksen kontekstissa monista näkökulmista erilaisten arvojen merkityksen ja tarkoituksen mukaan. Lencioni (2002, 114) jakaa erilaiset arvot neljään kategoriaan arvojen merkityssisällön mukaan: ydinarvoiksi (core values), tavoitearvoiksi (aspirational values), ohjearvoiksi (permission-to-play values) sekä odottamattomiksi

arvoiksi (accidental values). Aaltonen ym. (2003, 96) lisäävät Lencionin määrittelemien arvojen rinnalle vielä deskriptiivisen eli kuvailevan arvon, joka kertoo, mitkä arvot oikeasti ohjaavat organisaation toimintaa.

Kuvioon 2 on koottu Lencionin sekä Aaltosen ym. määrittelemät palveluyrityksen erilaiset arvokäsitteet yhdeksi arvokartaksi, jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään arvo-sanan erilaisia käsitteitä palveluyrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Erilaiset arvokäsitteet on rakennettu kuvioon rinnakkaisiksi arvoiksi, sillä palveluyrityksen erilaiset arvot eivät ole toisiaan poissulkevia arvoja, vaan ne voivat toimia samanaikaisesti yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavina tekijöinä. Kuviossa määritellyt käsitteet kuvaavat organisaation sisällä vaikuttavia arvomaailmoja, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan jokapäiväisessä tekemisessä ja päätöksentekotilanteissa.



Kuvio 2. Palveluyrityksen erilaiset arvokäsitteet

Erilaisia arvoja kuvaavassa käsittekartassa palveluyrityksen ydinarvot ovat Lencionin (2002, 114) mukaan niitä syvälle juurtuneita periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen kaikkia toimintaa ja toimivat ikään kuin organisaation kulttuurisina kulmakivinä. Ydinarvot heijastavat usein yrityksen perustajien arvomaailmaa, jonka vuoksi ne ovat usein yrityksen omaperäisyyden lähde. Koska ydinarvot ovat luontaisia ja ”erittäin pyhiä”, ei ydinarvoista pitäisi koskaan joustaa edes käytännöllisyyden tai lyhytaikaisen taloudellisen voiton saavuttamiseksi. (Lencionin 2002, 114.)

Evansin (2005, 316) mielestä ydinarvoja voidaan pitää yrityksessä juuri niinä perusarvoina, jotka kaikki organisaation jäsenet jakavat ja joihin kaikki uskovat. Kun ydinarvot on sulautettu organisaatiokulttuuriin, ne auttavat organisaatiota vaikeiden aikojen yli. Mitä paremmin yrityksen työntekijät omaksuvat yrityksen toimintaa ohjaavan arvopoh-

jan, sitä todennäköisemmin he tekevät myös päätökset näiden uskomusten mukaisesti. Yrityksen ydinarvot tunnistavat ja tunnustavat työntekijät tuntevat olevansa tärkeä osa organisaatiota, jonka lisäksi he ovat muita motivoituneimpia, koska yritys tarjoaa heille jonkin toiminnan tarkoituksen. (Evans 2005, 316.)

Palveluyrityksen arvokäsittienä tavoitearvot ovat niitä uskomuksia, joita yrityksellä ei vielä ole, mutta joita se tarvitsee menestyäkseen tulevaisuuden kilpailussa (Lencioni 2002, 114). Uuden strategian tukemiseksi yritys saattaa joutua luomaan uuden arvon saavuttaakseen vaatimukset esimerkiksi muuttuvassa markkinatilanteessa tai taloudellisten lasku- ja noususuhdanteiden aikana. Tavoitearvojen tulisi Lencionin (2002, 114) mukaan aidosti kuvastaa organisaation identiteettiä ja antaa suunta kohti tulevaisuutta. Vaikka tavoitearvojen oikeellisuutta yrityksen todellista toimintaa ohjaavina arvoina on Aaltosen ym. (2003, 96) mukaan kritisoitu, kieltäisi yritys itseltään henkisen kasvun mahdollisuudet tavoitearvojen asettamatta jättämisen yhteydessä. Ihanteiden ja arvotavoitteiden asettaminen toimintaa ohjaaviksi arvoiksi kertoo, miten organisaation tulisi toimia omasta ja toimintaympäristönsä mielestä. (Aaltonen ym. 2003, 96 - 97; Lencioni 2002, 114.)

Ohjearvot ovat tavoitearvojen tavoin normatiivisia arvoja, jotka luovat tason sosiaalisille standardeille sekä yksilöiden käyttäytymiselle. Yksinkertaisuudessaan ohjearvot peilaavat sitä minimitasoa, joka vaaditaan kaikilta organisaation jäseniltä. Ohjearvot ovat lähes universaaleja organisaatiosta riippumatta, etenkin samalla alalla tai alueella toimivien yritysten kesken, jonka vuoksi ohjeelliset arvot eivät niinkään erota organisaatiota muista toimintaympäristön yrityksistä, vaan ne toimivat enemmän pelisääntöinä sosiaalisen kanssakäymisen kentällä. (Aaltonen ym. 2003, 96; Lencioni 2002, 114.) Palveluyrityksen toiminnassa ohjearvot näkyvät esimerkiksi tavassa tehdä jokapäiväistä liiketoimintaa erilaisissa neuvottelutilanteissa, tarjous- ja sopimuskäytänteissä sekä asiakas- ja kumppaniverkoston kohtaamistilanteissa. Erilaisissa yrityselämän vuorovaikutustilanteissa ohjearvot rakentuvat yleismaailmallisista hyvän liiketoimintaetiketin mukaisista käyttäytymisnormeista, jotka ilmenevät palveluyrityksen päivittäisessä toiminnassa ohjearvoina.

Palveluyrityksen kuvailevat arvot eli deskriptiiviset arvot ymmärretään Aaltosen ym. (2003, 96) mukaan uskomuksina, jotka kertovat todellisista palveluyrityksen toimintaa ohjaavista arvoista. Palveluyrityksen erilaisia arvoja kuvaavan arvokartan käsitteenä ohje-arvot ovat jotain Lencionin tavoitteellisten arvojen ja ohje-arvojen väliltä, jotka osaltaan ilmentävät samoja toimintaa ohjaavia asioita palveluyrityksen toiminnasta. Vaikka deskriptiiviset arvot olisi voitu sulauttaa arvokartassa tavoitteellisiin ja/tai ohje-arvoihin kuuluviksi käsitteiksi, haluttiin kuvailevat arvot kuitenkin säilyttää omana palveluyrityksen toimintaa ohjaavana uskomusjoukkona, sillä erilaisten arvomääritelmien tarkoituksena on nimenomaan kuvata arvojen moniulotteisia merkityssisältöjä palveluyrityksen maailmassa. Nyanssieroksi deskriptiivisten arvojen sekä ohje- ja tavoitearvojen välille voidaan kuvata se, että Lencionin tavoite- ja ohje-arvot ovat molemmat arvoja, joita yritys voi itse määritellä toimintaansa ohjaaviksi tekijöiksi, mutta Aaltosen ym. kuvaamat deskriptiiviset arvot ovat jotain, jotka voidaan löytää yrityksen toimintaa ohjaavina todellisina uskomuksina, ei niinkään yrityksen määrittelevinä tienviittoina.

Viides palveluyrityksen arvokäsikartassa mainittu arvojoukkio on Lencionin (2002, 114) nimeämä odottamattomat arvot. Odottamattomat arvot ovat spontaaneja, äkillisiä ajatuksia ja uskomuksia, jotka eivät ole yrityksen johdon kehittämiä tai vaalimia, mutta jotka ajan myötä alkavat ohjata organisaation toimintaa. Odottamattomat arvot heijastavat usein organisaation jäsenten yhteistä kiinnostuksen kohdetta tai organisaation jäsenten persoonallisuuksia. Odottamattomat arvot voivat olla yritykselle hyväksi, varsinkin silloin, kun ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta niistä voi olla myös haittaa yrityksen toiminnalle. Spontaanit, odottamattomat arvot kun saattavat olla negatiivisia voimia, jotka sumentavat yrityksen toimintaa uusilta mahdollisuuksilta. (Lencionin 2002, 114.) Palveluyrityksen toiminnassa odottamattomat arvot voivat ilmetä esimerkiksi arkisissa tilanteissa, joissa kiire ja stressi painostavat organisaation jäseniä tekemään nopeita ja spontaaneja päätöksiä. Kiiretilanteissa työntekijöiden oma arvomaailma voi nousta esiin kuvastaen organisaation todellisten arvojen sijaan odottamattomia arvoja, jotka eivät välttämättä vastaa organisaatiossa toivottua toimintatapaa tai päätöksenteon kriteerejä.

Edellä kuvattujen organisaation sisäisten arvokäsitteiden lisäksi aineettomasta palvelumaailmassa on myös arvoja, jotka näkyvät organisaation ulkopuolella, muun muassa

asiakkaiden kokemina arvoilmentyminä. Asiakasarvot (customer value) ovat Evansin (2005, 316) mukaan jotain, mitä asiakkaat eivät saa yrityksen toimintaympäristön muilta toimijoilta, vaan ne ovat henkilökohtaisia kokemuksia, jotka perustuvat asiakkaan omaan subjektiiviseen arvioon yrityksen toiminnasta, laadusta ja arvolupauksesta. Asiakasarvo on lisätty kuvioon 3 organisaation sisäisten arvokäsitteiden jatkoksi, sillä asiakasarvon on jotain, joka syntyy heijastuksena organisaation sisäisten arvomaailmojen toteutumisesta.



Kuvio 3. Asiakasarvo palveluyrityksen arvokäsitteistössä

Yksinkertaisuudessaan asiakasarvo voi ilmetä siinä, että organisaation työntekijät ovat asiakkaan mielestä ystävällisempiä ja auttavaisempia kuin kilpailevan yrityksen henkilökunta, tai asiakas voi kokea valitsemansa palvelutuotteen kautta helppoutta, seikkailua, hyvää laatua tai omien arvojensa ilmaisua. Yrityksen tulisi pystyä parhaalla mahdollisella tavalla ilmaisemaan, miksi juuri kyseisen yrityksen palveluita kannattaa ostaa ja kuluttaa, sillä asiakasarvon tuottamisessa pyritään Bergströmin ja Leppäsen (2009, 32) mukaan synnyttämään enemmän arvoa kuin mitä asiakas joutuu käyttämään palvelun hankintaan. Yrityksen on pyrittävä kiteyttämään liikeideassaan sellainen palvelutarjoama, jonka asiakas arvottaa korkeammalle kuin uhraamansa rahan, ajan tai vaivan palvelutuotteen hankinnassa. Asiakasarvon kautta yrityksellä on mahdollisuus solmia kilpailijoihin nähden kestävämpiä, pitkäaikaisempia ja kannattavampia asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 31 - 33; Evans 2005, 316.)

Palveluyrityksen toiminnasta voidaan löytää erilaisia arvokäsitteitä, jotka ohjaavat joko tietoisesti tai tiedostamatta palveluyrityksessä toteutettavaa päätöksentekoa. Toimiak-

seen parhaalla mahdollisella tavalla todellisten ydinarvojen, tavoitearvojen ja ohjearvojen mukaisesti, palveluyrityksen tulisi tehdä todelliset toimintansa periaatteet systemaattisesti ja tehokkaasti näkyviksi koko sisäisen sidosryhmänsä keskuudessa. Ilman organisaation jäsenten arvotietämystä ja arvojen ymmärtämistä ei yritys pysty toiminnassaan hyödyntämään todellisia ydinarvojaan. Arvojen näkyväksi tekemistä organisaation sisäisessä toimintaympäristössä pohditaan tarkemmin luvussa 3.

2.5 Arvot palveluyrityksen liiketoiminnan tukipilarina

Palveluyrityksen liiketoiminnan viitekehyksissä missio, visio, strategia sekä erilaiset toimintamallit ja ydinprosessit ovat käsitteitä, jotka kuvaavat niin yrityksen olemassaolon tarkoitusta, sen tavoitteita kuin tapojakin, joiden avulla yritys etenee toimintaympäristössään tavoitteitaan kohti. Palveluyrityksen missio on Puohiniemen (2003, 31) mukaan kuvaus yrityksen perimmäisestä olemassaolon tarkoituksesta, joka on pysyvä ja vakaa julkilausuma yrityksen tarkoituksesta. Visio on sen sijaan vaihtuva tulevaisuuden näkökulma, joka voi pohjautua esimerkiksi menneisiin onnistumisiin tai vastoinkäymisiin, aiemmista kokemuksista johdettuihin uusiin vaihtoehtoihin tai näiden yhdistelmiin. Visio toimii pohjana liiketoiminnan strategiselle suunnittelulle, jossa määritetään ne keinot ja toimintatavat, joiden avulla missiota toteutetaan ja visiota tavoitellaan. (Ketola 2005, 123, 125; Puohiniemi 2003, 31.)

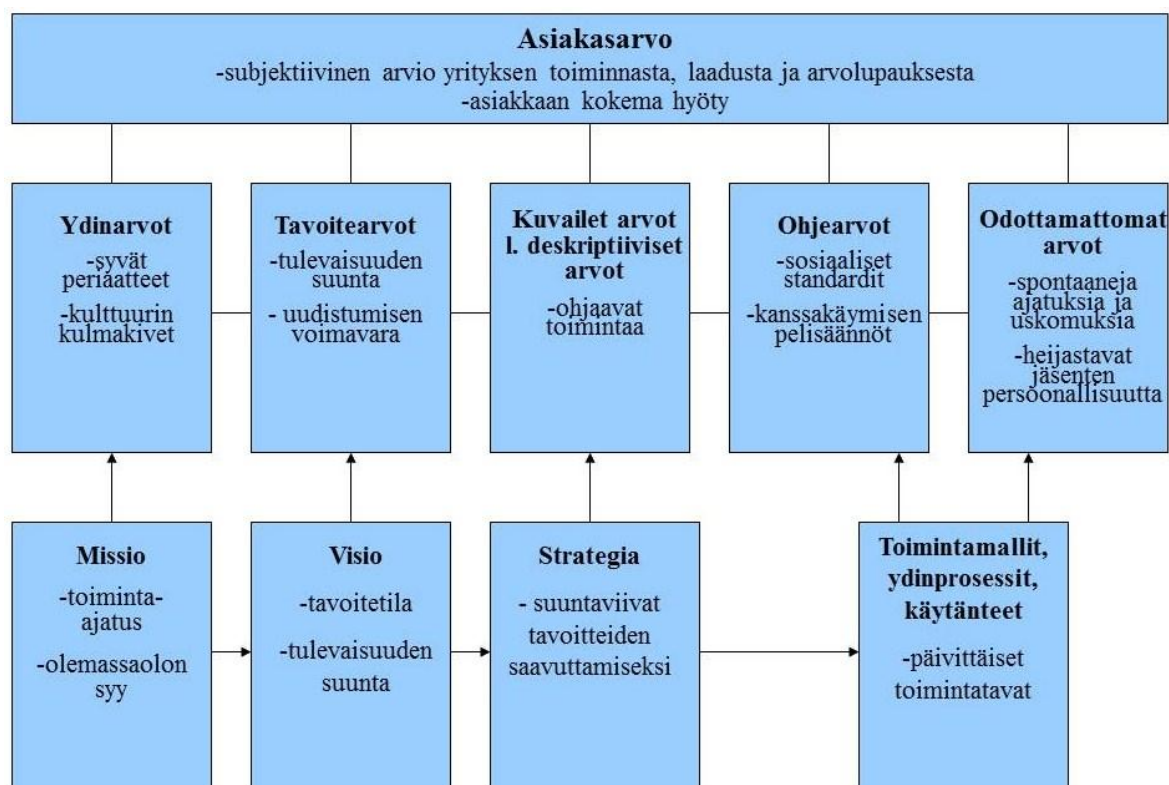
Palvelualan yrityksen toiminnassa arvot ovat liiketoimintaa ohjaavia ajatuksia, jotka toimivat yrityksen toimenpiteiden tukipilareina ja luovat organisaatiossa pohjan päätöksen teolle. Evansin (2005, 316) mukaan arvot ovat uskomuksia, jotka eivät muutu ajan saatossa, vaan ne ovat asioita joihin uskotaan ja joiden mukaan toimitaan. Arvot luovat yrityksen periaatteiden ja standardien viitekehyksen, jolle yrityksen liiketoiminta rakentuu. Arvot nousevatkin suoraan yrityksen missiosta eli siitä, miksi yritys on alkujaan olemassa, ja mitkä erityiset ominaisuudet erottavat sen muista alan toimijoista. Yrityksen mission pitäisi olla tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen, jotta yrityksen olemassaolon tarkoitus olisi ymmärrettävissä ja se voisi parhaalla mahdollisella tavalla heijastaa yrityksen todellista toimintaa. Tyhjät ja epäselvät arvolupaukset luovat kyynisiä työntekijöitä, vieraantuneita asiakkaita sekä heikentävät yrityksen johdon luotettavuutta. (Evans 2005, 316; Lencioni 2002, 113.)

Puohiniemi (2003, 30) kuvaa arvoja mission, vision ja strategian kolminaisuudessa tietä valaiseviksi viitoiksi, jotka auttavat eteenpäin suunnistuksessa. ”Kuvainnollisesti yritys siis etenee strategisella polulla kohti visiotaan. Maan kamaran muodostaa yrityksen mission, perustan sen olemassa ololle.” Visiota, strategiaa, missiota ja arvoja verrattaessa toisiinsa, visio ja strategia nähdään tilannesidonnaisina, kun taas missio ja arvot ovat pysyviä ja vakaita. Yrityksen saavuttaessa visionsa, se asettaa itselleen uuden tulevaisuuden tavoitteen ja luo strategian vision saavuttamiseksi. Visio ja strategia voivat molemmat toteutua yrityksen toiminnassa ja muuttua matkan varrelle, mutta mission on oltava koko ajan totta ja pysyttävä samana. Arvot eroavat vision, mission ja strategian kokonaisuudessa sillä, että arvoja ei voida koskaan täydellisesti toteuttaa. Arvot ovat toimintaa ja tavoitteita ohjaavia motiiveja, joiden mukaan yritys toimii. (Puohiniemi, 2003, 31.)

Luvussa 2.4 kuvattuja palveluyrityksen erilaisia arvokäsitteitä voidaan peilata palveluyrityksen liiketoimintaan, jolloin eri arvokäsitteet sijoittuvat eräänlaiseksi arvopohjaksi missiota, visiota, strategiaa sekä yrityksen toimintamalleja ja ydinprosesseja kuvaaviksi ja tukeviksi elementeiksi. Kuviossa 4 Lencionin (2002, 114) sekä Aaltosen ym. (2003, 96) määrittelemät palveluyrityksen erilaisia arvokäsitteitä on täydennetty palveluyrityksen liiketoiminnan periaatteilla eli missiolla, visiolla, strategialle sekä erilaisilla toimintamalleilla. Kuvion tarkoituksena on ilmentää palveluyrityksen liiketoiminnan kontekstissa sitä, mistä palveluyrityksen erilaiset arvokäsitteet syntyvät ja miten ne heijastavat yrityksen erilaisia toiminnan periaatteita.

Lencionin (2002, 114) kuvaamat palveluyrityksen ydinarvot peilaavat kuviossa 4 yrityksen missiota eli sitä, minkä vuoksi yritys on olemassa (Evans 2005, 316). Tulevaisuuden tavoitteista ja suunnasta (visiosta) kertovat puolestaan Lencionin tavoitearvot, jotka toimivat liiketoimintaa uudistavana voimavarana. Aaltosen ym. (2003, 96) kuvaamat deskriptiiviset arvot ohjaavat puolestaan strategista toimintaa visiossa kerrottujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Päivittäisten toimintatapojen kuten ydinprosessien, toimintamallien ja käytänteiden yhteydessä toimivat sosiaaliset standardit ja kanssakäymisen pelisääntöjä luovat ja tukevat Lencionin määrittelemiä ohjearvoja. Ohjearvojen ohella ydinprosessien ja toimintamallien yhteydessä voi päivittäisessä liiketoiminnassa ilmetä niin ikään Lencionin kuvaamia odottamattomia arvoja, jotka heijastavat organisaation

jäsenten persoonallisuutta ja toimivat spontaaneina ajatuksina ja uskomuksina, päätöksentekoa ohjaavina tekijöinä.



Kuvio 4. Palveluyrityksen arvokäsitteet liiketoiminnan viitekehysissä

Halutun asiakasarvon synnyttämiseksi palveluyrityksen tulee selkeästi määrittellä liiketoimintaansa ohjaavat sekä missiota ja visiota tukevat arvomaailmat, jotta organisaation koko henkilöstö pystyy toimimaan jokapäiväisissä kohtaamisissa asiakkaiden ja sidosryhmien kesken mission mukaan, vision saavuttamiseksi. Palveluyrityksen erilaisia liiketoiminnan tavoitteita tukevat strategiset linjaukset sekä sovitut toimintamallit ja ydinprosessit edesauttavat organisaation jäsenten toimintaa annetun arvolutauksen toteutumiseksi. Palveluyrityksen liiketoiminnassa jokainen organisaation jäsen nousee arvokkaaseen asemaan, sillä omalla toiminnallaan he viestivät yrityksen arvomaailmasta erilaisten sidosryhmien keskuudessa. Arvojen merkityksestä organisaation sisäisessä toimintaympäristössä pohditaan lisää luvussa 3.

2.6 Arvot ja vastuullinen yritystoiminta

Vastuullisuus on kokonaisvaltaista arvojen, sanojen ja tekojen yhdenmukaista liiketoimintaa, joka sisältää yritystoiminnan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuu-

den (Ketola 2005 14, 57). Vastuullisen yritystoiminnan näkökulmasta arvot toimivat eräänlaisina eettisinä arvoina, jotka määrittävät, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä, hyvänä ja moraalisenä. Eettisillä arvoilla, toisin sanoen etiikalla, tarkoitetaan kaikkia niitä sovittuja tapoja, joiden mukaan sosiaalisissa tilanteissa tulee toimia. Etiikka on hyvien tapojen periaatteita, joiden takana vaikuttavat yksilön luonne ja mielenlaatu eli tietoisiksi tullut moraalinen, joka on kokooma kaikista toimintaa ohjaavista normeista ja arvoista. Koska yritystoiminnassa erilaiset arvot johtavat erilaisiin sanoihin ja tekoihin, voidaan vastuullisen liiketoiminnan kontekstissa arvoja tarkastella myös hyötyetiikan, velvollisuusetiikan ja hyve-etiikan uskomuksina. (Ketola 2005 59, 163 - 164.)

Yrityksen toimintaa ohjaavina arvoina utilitaristiset ajatukset eli hyötyeettiset arvot etsivät pelkästään hyötyä kaikesta liiketoiminnasta. Vaikka hyötyetiikka on käyttökelpoinen perusta yritystoiminnan eettiselle arvopohjalle sosiaalisen ja ekologisen yhteisöedun ajamisen näkökulmasta, voi hyötyetiikka helposti kääntyä Ketolan (2005, 163 - 164) määrittämäksi egoistiseksi yritystoiminnaksi, puhtaaseen on oman edun ajamiseen ja oman hyödyn etsimiseen. Egoististen arvojen kautta yritys kieltää toiminnassaan vastuun kaikesta muusta kuin itsestään. Sanoissa oman hyödyn arvot ilmenevät kieltoina ja selityksinä, teoissa plutoristisena, taloudellisia hyötyjä tavoittelevana toimintana. (Ketola 2005, 163 - 164.) Esimerkkejä palveluyrityksen egoistisesta toiminnasta ovat muun muassa taloudellisten voittojen tavoittelu sosiaalisen vastuun kustannuksella sekä kustannussääntöjen tai lisätuottojen varmistaminen henkilöstölle maksettavien etujen tai bonus-ten karsimisen kautta. Egoistisesti toimiva palveluyritys saattaa joutua tilanteeseen, jossa niin yrityksen henkilökunta kuin muutkin sidosryhmät epäilevät yrityksen vastuullisuuden tarkoitusperää, jolloin yritys saattaa jopa menettää sidosryhmiensä luottamuksen.

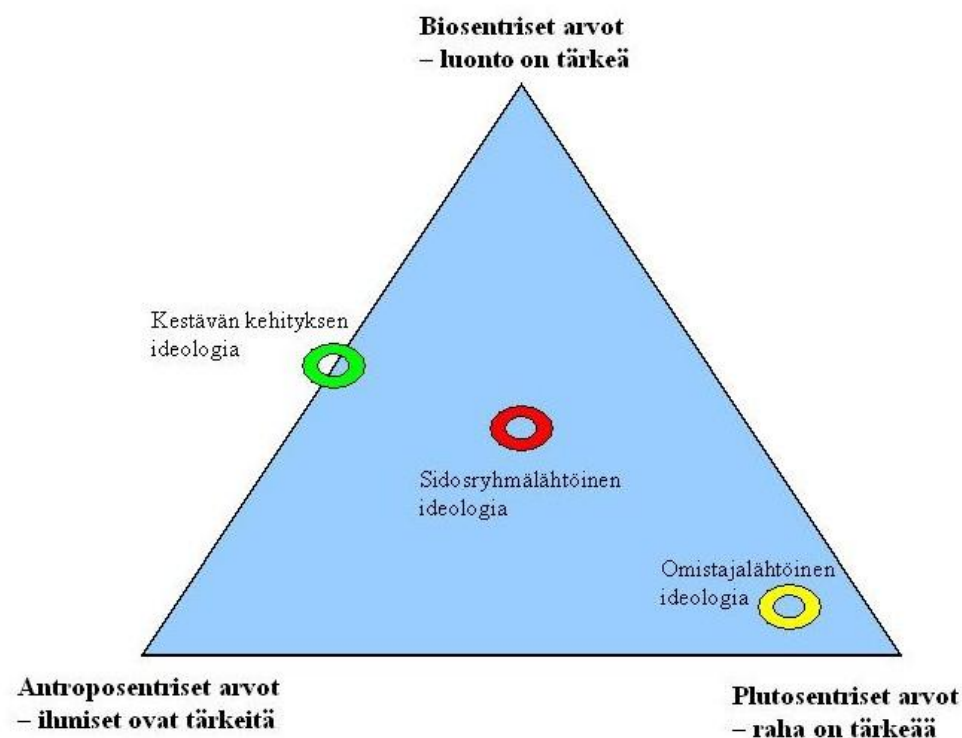
Velvollisuuseettisiä arvoja kantava palveluyritys pyrkii toiminnassaan oikeudenmukaisiin tekoihin sen mukaan, ovatko yrityksen toiminnan syyt ihmiskeskeisiä (antroposentrisiä), luontokeskeisiä (biosentrisiä) tai jotain näiden ja taloudellisen vastuun välisiä yhdistelmiä (patriarkaalisia tai teknosentrisiä). Puheessa velvollisuuseettiset arvot kuuluvat moninaisina oikeuttamisina, muun muassa järjeistämisenä ja kompensationsa. Velvollisuuseettisten arvojen perusajatuksena on velvollisuus ihmisten ja luonnon suojeluun, jonka vuoksi velvollisuuseettiset arvot toimintaa ohjaavina uskomuksina voivat johtaa

vastuulliseen liiketoimintaan. (Ketola 2005, 163 - 165.) Ketola (2005, 164) kuitenkin huomauttaa, että vastuullisen liiketoiminnan saavuttamiseksi yrityksellä ja yksityisillä ihmisillä tulisi olla sama käsitys siitä, mitä vastuullisella toiminnalla tarkoitetaan. Velvollisuusetiikkaa noudattavan palveluyrityksen haasteeksi voi muodostua taloudellisen vastuun kantaminen, sillä aina henkilöstöä ja ympäristöä koskevat päätökset eivät ole taloudellisesti kannattavia. Velvollisuuseettisiä arvoja toteuttavan palveluyrityksen tulisi löytää toiminnassaan tasopaino sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen vastuun toteutumisessa.

Oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus, joustavuus ja luotettavuus ovat esimerkkejä vastuullisen yritystoiminnan hyve-eettisestä arvomaailmasta. Yleismaailmalliset hyveet luovat selkeän arvopohjan yrityksen noudatettavaksi, jonka vuoksi erilaisten puolustusmekanismien käyttö ei ole mahdollista. Hyve-etiikkaa noudattava palveluyritys kertoo toiminnastaan myöntämisen kielellä. Hyve-etiikkaa noudattavat yritykset pyrkivät toiminnassaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen, jossa onnistuessaan ne voivat saavuttaa niin sanotun ideaaliyrityksen tilan. Ideaaliyritys ei puhu, vaan se toimii mahdollistaakseen hyve-eettisen arvomaailman toteuttamisen vastuullisen liiketoiminnan käytännön teoissa. (Ketola 2005, 163, 165 -166.) Hyve-etiikan arvoja ja periaatteita seuraava yritys perustaa päätöksentekonsa systemaattiseen toimintaan ja tavoiteasetantaan, eikä se tee sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttavia päätöksiä taloudellisen vastuun vuoksi. Hyve-eettinen liiketoiminta on jokaiselle palveluyritykselle tavoittelemisen arvoinen toimintamalli, vaikka hyve-eettiset arvot joutuvat toistuvasti koetukselle taloudellisille suhdanteille herkällä palvelualalla.

Vastuullisen yritystoiminnan näkökulmasta yrityksen liiketoimintaa ohjaava arvot voidaan jakaa edellä kuvattujen eettisten luokitusten lisäksi kolmeen eri ulottuvuuteen eli arvojen trikotomiaan sen mukaan, millaisia periaatteita yritys korostaa toiminnassaan. Arvojen trikotomia, joka sisältää Ketolan (2005, 70) mukaan biosentrisen, antroposentrisen ja plutosentrisen ulottuvuuden, on kuvattu kuviossa 5. Arvojen trikotomiassa biosentrisillä arvoilla tarkoitetaan luonnon tärkeyttä korostavia periaatteita, kun taas antropolisten arvojen keskiössä ovat ihmiset. Raha ja taloudelliset tuotot ovat merkittävimpiä plutosentrisiä arvoja seuraaville yrityksille. Koska organisaatiot, yksilöiden tavoin, ajattelevat asioista ”musta-valkoista” monipuolisemmin, sijoittuvat yritykset arvojen

trikotomiassa todellisuudessa jonnekin muualle kuin kuviossa esitetyn kolmion kulmiin, jotka kuvasta arvomaailmojen ääriasenteita. Esimerkkejä trikotomian eripuolille sijoituvista arvomaailmoista ovat muun muassa omistajalähtöinen ideologia, sidosryhmälähtöinen ideologia sekä kestävän kehityksen arvomaailma. (Ketola 2005, 70.)



Kuvio 5. Arvojen trikotomia (Ketola 2005, 70.)

Vastuullisen yritystoiminnan viitekehyksissä yrityksen arvot ja etiikka luovat yrityksen vastuullisuuden perustan, jolle yrityksen kolme erilaista vastuualuetta rakentuvat: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Yrityksen vastuualueet voidaan luokitella vastuullisuuden kontekstissa myös arvojen trikotomiaan peilaten, jolloin ympäristövastuu ilmentää yritystoiminnan biosentrisiä arvoja, taloudellinen vastuu plutosentrisiä arvoja ja sosiaalinen vastuu puolestaan yrityksen antroposentristä arvomaailmaa. Vastuullisessa yritystoiminnassa yrityksen arvomaailma toimii eettisenä perustana, jolle yrityksen harjoittama liiketoiminta pohjautuu. Yrityksen arvot ja toimintaa ohjaavat eettiset periaatteet määrittävät yrityksen vastuullisuuden suunnan, olipa se sitten taloudellista vastuuta, sosiaalista tai ekologista vastuuta tai kaikkien näiden sekoitusta. Kun yrityksen arvomaailma toimii sen päätöksentekoa ohjaavana suunnan näyttäjänä, pystyy yritys harjoittamaan vastuullisempaa liiketoimintaa erilaisissa päätöksenteko- ja kohtaamistilanteissa missionsa mukaisesti, visionsa saavuttamiseksi.

2.7 Arvojohtaminen palveluyrityksessä

Vastuullisen liiketoiminnan perusajatuksena on arvojen, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus. Koska vastuullisuuden ja etiikan näkökulmasta arvot johtavat yrityksen toiminnassa sanoihin ja sanat tekoihin, voidaan arvojohtamisen ytimenä pitää julkilausuttujen sanojen, lupauksen ja tavoitteiden toteutumista myös käytännössä. Jotta organisaation arvoista saadaan todelliset yrityksen toimintaa ja päätöksen tekoa ohjaavat periaatteet, tarvitaan organisaatiossa arvojohtamista, johtajan arvoälyä. Arvojohtamista voidaan tarkastella Aaltosen ym. (2003, 185 - 186) mukaan ainakin kolmen eri näkökulman ja merkityssisällön kautta: arvotuottamisen, arvositoutumisen sekä henkisen kasvun kontekstista. Arvojohtaminen on ennen kaikkea toimintaa, jossa sanat ja teot viestivät yhdenmukaisia asioita ja joissa otetaan huomioon sekä organisaation, yksilöiden kuin yhteiskunnan ja toimintaympäristönkin tarpeet. (Aaltonen ym. 2003, 185 - 186; Ketola 2005, 57.)

Arvonmuodostuksen ja -tuottamisen näkökulmasta arvojohtamisessa johtajan tehtävänä on synnyttää lisäarvoa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellekin. Arvojohtajan tarkoituksena on varmistaa asiakkaille muodostuva hyöty yrityksen palveluista ja tuotteista, mahdollistaa yhteistyökumppaneiden kehittyminen sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Arvonmuodostuksen kontekstissa kaikkea hyvää johtajuutta voidaan pitää arvojohtamisena. Arvontuottamista hieman kapeampi arvojohtamiskuvaus on määritellä arvojohtamista johtamistapana, jossa yrityksen johtaja sitoutuu organisaation yhteiseen arvomaailmaan. Tällöin arvojohtamisen tavoitteeksi muodostuu arvojen, vision ja strategian kirkastaminen ja jalkauttaminen läpi koko organisaation toimintojen ja ryhmien. Henkisen kasvun kontekstissa arvojohtaminen sen sijaan merkitsee hyväksi arvojohtajaksi kasvamista itsetuntemuksen ja omien arvojen tunnistamisen kautta. Henkisen kasvun näkökulmasta arvojohtaja muodostuu itseohjautuvaksi moraaliseksi persoonaksi, joka toteuttaa hyviä päämääriä omista tavoitteistaan huolimatta. (Aaltonen ym. 2003, 185 - 186.)

Koska arvojohtamisen olennainen ulottuvuus on eettinen toiminta, tulee arvojohtamista tarkastella vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta johtamistapana sekä johtajan henkisenä kasvuna. Organisaation arvot sisäistänyt ja arvoihin sitoutunut johtaja pystyy johtamaan organisaatiota eettisessä ja vastuullisessa toiminnassa omalla esimerkillään.

Esimerkinnäyttämisen ja sanojen ja tekojen yhdenmukaisuuden lisäksi muita eettisen arvojohtajan tunnusmerkkejä ovat Aaltosen ja Junkkarin (2003, 276) mukaan muun muassa

- yhteisien intressien näkeminen
- vallan jakaminen ja muiden innostaminen
- oma-aloitteisuuteen rohkaiseminen
- ideoiden ja palautteen pyytäminen
- arvoista ja periaatteista motivoituminen
- itsensä hyväksyminen
- sisäiseen tasapainoon pyrkiminen.

Arvojen, sanojen sekä tekojen ollessa yhdenmukaisia kaikessa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa, synnyttää yritys lisäarvoa myös asiakkailleen, kumppaneilleen kuin organisaation jäsenillekin. Arvoja voidaan arvojohtamisen näkökulmasta pitää organisaation johtamisen apuvälineenä, jonka avulla yritys pyrkii vastuullisempaan liiketoimintaan koko organisaationsa voimin (Puohiniemi 2003, 19, 22). Arvojohtajuus ei voi koskaan jäädä pelkästään organisaation johdon vastuulle, vaan arvojohtajuus velvoittaa jokaista arvoprosessissa mukana olevaa ryhmän jäsentä. Arvojohtamisessa arvojen merkityksen ymmärtäminen avartaa organisaation jäsenten ajattelua ja helpottaa kollegoiden asemaan asettumista. (Puohiniemi 2003, 208 - 209, 212, 214.)

Arvojohtaminen ja arvoprosessi voivat olla avain niin vastuulliseen liiketoimintaan kuin avoimen ja innovatiivisen yrityskulttuurinkin luomiseen, jossa organisaation jäsenet ymmärtävät jaetun arvomaailman merkityksen tärkeyden yrityksen menestymiselle toimintaympäristössä ja sen sidosryhmien keskuudessa. Arvojen näkyväksi tekemisestä sekä henkilöstön roolista jaetun arvomaailman toteuttamisesta kerrotaan enemmän luvussa 3.

3 Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä

Arvot ohjaavat organisaation sisällä päivittäisiä toimintoja ja luovat pohjan organisaatiossa päätöksen teolle. Tässä luvussa arvoja käsitellään organisaation sisäisen toimintaympäristön näkökulmassa, jossa arvot toimivat eräänlaisina kulttuurin kulmakivinä sekä ohjaavat yksilöiden toteuttamaa päätöksentekoa erilaisilla kohtaamistilanteissa palveluyrityksen sidosryhmien keskuudessa. Arvojen syväluotaavan vaikutuksen ymmärtämiseksi organisaation toiminnassa luvun alussa pohditaan ensin palveluyrityksen sisäisen maailman erityispiirteitä. Lisäksi luvussa perehdytään arvodiologiin, joka tarkoituksena on tehdä palveluyrityksen arvomaailmasta näkyvää organisaation jäsenten keskuudessa.

3.1 Arvot organisaation toiminnan jäsentäjinä

Palveluyrityksen toiminnassa organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmää, jotka liittyvät toisiinsa jonkin asian ympärillä. Organisaatioon kuuluvien henkilöiden kesken erilaiset työtehtävät on jaettu yksilöiden tai osastojen kesken niin, että kaikki toiminta keskittyy yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Kjelin, E. 13.11.2010, 2.) Jokaisella yhteisöllä, kuten organisaatiollakin, on sen jokapäiväistä elämää ohjaava kulttuuri, jonka ytimen muodostavat kyseessä olevan yhteisön arvot. Sosiokulttuurissa viitekehyksessä yrityskulttuurin ytimen muodostavilla arvoilla tarkoitetaan niitä tavoitteita, joita ryhmässä pidetään hyväksyttävänä ja tärkeinä. (Bergström & Leppänen 2009, 60; Puohiniemi 2003, 1.)

Palveluorganisaation ulkopuolelta ei voida tuoda irrallisia arvoja ohjaamaan yrityksen toimintaa, vaan palveluyrityksen arvot syntyvät niin sanottuja hyviksi havaittuja käytäntöjä ylläpitämään. Organisaation arvomaailma voi kummuta yrityksen omistussuhteista ja historiasta, yrityksen toimialasta ja sen kohderyhmistä sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Yrityksen sisäisen arvomaailman tulisi olla se henkinen perusta, johon yritys voi tukeutua päätöksenteossaan, ja joka antaa suuntaviivat yrityksen kaikelle toiminnalle. (Puohiniemi 2003, 7 - 8.)

Adamsin, Tachchianin ja Shoren (2001, 199) kokoamien teorialähteiden mukaan yritysten arvojen ja eettisten koodistojen tarkoituksena on parantaa organisaation sisäistä

ilmapiiriä sekä edistää yksilöiden eettistä käyttäytymistä ja päätöksentekoa työyhteisön arjessa. Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä luovat yksilöille suuntaviivat kaikkeen tekemiseen ja antavat avaimet itsensä johtamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon (Dahl 1989, 644). Organisaation sisäisessä maailmassa arvojen tavoitteeksi voidaan määritellä myös yrityksen perustajien moraalien institutionaalistuminen, jolloin arvoista syntyy yrityskulttuurin osa, joka auttaa myös uusia organisaation jäseniä työyhteisöön sopeutumisessa (Adams ym. 2001, 199; Helin & Sandström 2007, 258).

Koska erilaiset arvot toimivat organisaation sisällä tietynlaisina viesteinä toivotusta käyttäytymisestä ja päätöksenteon suuntaviivoista, on organisaation sisäisessä toimintaympäristössä tärkeää pohtia arvojen viestinnällistä merkitystä. Jotta organisaation jäsenet voisivat toimia ja tehdä eettisiä päätöksiä yrityksen arvomaailman pohjalta, tulee yrityksen jaetuista arvoista viestiä tarkoituksenmukaisesti ja selkeästi. Pelkät systemaattiset ja toistuvat arvokeskustelut eivät vielä takaa organisaation jäsenten arvopohjaista toimintaa, vaan yksilöiden tulee ennen kaikkea hyväksyä yrityksen jaetut arvot ja omaksumaa ne toimintaa ja päätöksentekoa ohjaaviksi suunnannäyttäjiksi. (Adams ym. 2001, 199 - 200.)

Branson (2008, 377) väittää, että yhtenäiset arvot ovat yrityksen kilpailukyvyyn ja muutostilanteiden valttikortti, joiden pohjalle organisaation pitkäaikainen menestyminen rakennetaan. Mikäli palvelualan yritys ei onnistu yhdistämään organisaation arvoja ja työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja yhteiseksi toimintaa ohjaavaksi arvomaailmaksi, ei yrityksellä ole mahdollisuuksia onnistua ja kohdata haasteita nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysjohdon ja esimiesten tehtäväksi on muodostunut psykologisen sitoutumisen, kommunikoinnin, vastuuttamisen, tiimityöskentelyn, luottamuksen, osallistamisen sekä joustavuuden varmistaminen. Organisaation jäsenten henkilökohtaisen merkityksen ja tarkoituksen korostaminen yhteisön tärkeänä osana on suoraan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Yhteisellä arvomaailmalla on suuri merkitys vahvan organisaatiokulttuurin luomisessa, työntekijöiden emotionaalisessa sitoutumisessa sekä työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutussuhteen rakentamisessa. (Branson 2008, 377, 380 - 381.)

3.2 Arvojen merkitys organisaatiokulttuuriin rakentajana

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata yhteiskuntatieteiden näkökulmasta kokonaisena elämäntapana eli toiminnan, tuntemisen ja ajattelun käytänteinä, jotka joukkoihmisiä enemmänkin oppivat kuin biologisesti perivät. Kulttuuri organisaation viitekehyksissä sisältää kaiken tiedosta, uskomuksista, taiteesta, moraalista, laeista, tavoista sekä kyvyistä syntyvän kokonaisuuden, jonka yksilö omaksuu organisaation jäsenenä. (Hampden-Turner 1991, 9 - 11.) Vastaavasti jokainen ryhmän jäsen tuo mukaan organisaatioon ja sen kulttuuriin myös omat henkilökohtaiset arvonsa (Branson 2008, 381). Kaikessa yksinkertaisuudessaan, ja monimutkaisuudessaan, kulttuurilla tarkoitetaan Aaltosen ja Junkkarin (2003, 100) mukaan yhteisön kokonaisuutta. Organisaation sisäisen kulttuurin tutkimuksessa tarkastellaan juuri kaikkea sitä, millaiset oletukset jäsenten käyttäytymiseen vaikuttavat ja mitkä sidokset pitävät organisaation yhdessä. (Hampden-Turner 1991, 9, 11.)

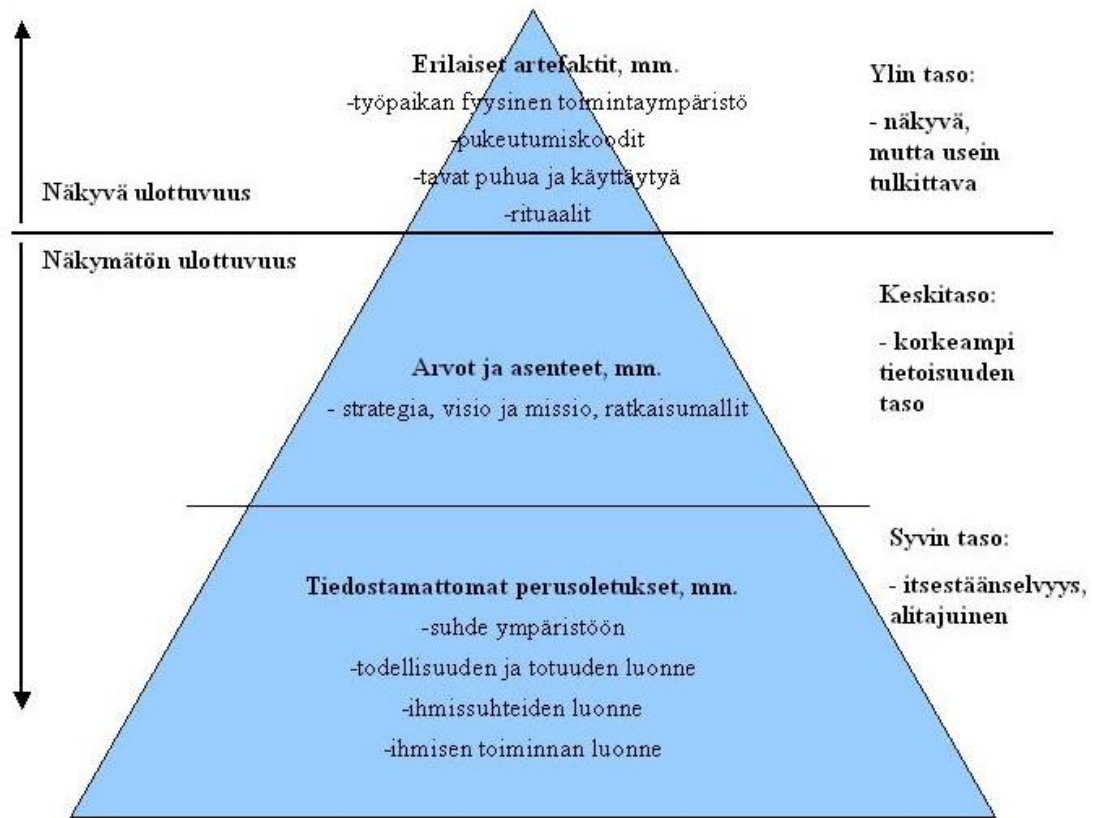
Organisaatiokulttuuri on kaikkea sitä käyttäytymistä ja suhteita, jotka ovat organisaation toiminnassa sopivaa ja jotka motivoivat organisaation jäseniä. Organisaatiokulttuuri on tapa, jolla yritys käsittelee tietoa, sisäisiä suhteita ja arvojaan, ja se antaa epävarmoissa tilanteissa ratkaisuille perusteet. Myös ennustettavuus kuuluu osaksi organisaatiokulttuuria, sillä kulttuurin avulla voidaan lähtökohtaisesti arvata, miten yhteisö tai yksilö toimii tietyntilanteissa (Aaltonen & Junkkari 2003, 100). Yksittäisen organisaation jäsenen näkökulmasta organisaatiokulttuuri vahvistaa ideoita, tunteita ja tietoa, jotka vastaavat yksilön omia uskomuksia ja arvomaailmaa. Organisaatiokulttuuri on yrityksen jäsenten potentiaalia, joka toimii kaikilla tasoilla alitajuisesta aina näkyvään asti. (Hampden-Turner 1991, 9, 11.) Branson (2008, 380) kuvaa organisaatiokulttuuria erilaisiin määritelmiin perustuen kaikkea organisaation toimintaa kattavaksi ilmiöksi:

Organisaatiokulttuuri on tietylle organisaatiolle uniikki, muodostuen objektiivisista ja subjektiivisista ulottuvuuksista, ja koostuen organisaation elämän traditioista sekä yhteisistä uskomuksista. Se on voimakas määrätty yksilöiden ja ryhmän käyttäytymismalli. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikilla organisaation toiminnan aspekteilla aina ihmisten keskinäisestä vuorovaikutustavasta heidän suoriutumiseen ja pukeutumiseen sekä yrityksissä tehtyihin päätöksiin, toimintatapoihin ja prosesseihin sekä strategiseen toimintaan.

Organisaation ulkopuolelle yrityskulttuuri ja siihen liittyvät organisaation arvot näkyvät tärkeänä osana yrityksen imagoa, jonka merkitys korostuu esimerkiksi osaavista työntekijöistä kilpailtaessa. Yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kulttuuriin panostamalla voidaan vahvistaa työntekijöiden lojaaliutta ja sitoutumista yritystä kohtaan sekä kasvattaa organisaation positiivista työnantajamielikuvaa työntekijämarkkinoilla. Vaikka yhteisen organisaatiokulttuurin kautta syntyvästä työntekijöiden sitoutuneisuudesta on yritykselle suuria hyötyjä, tuo se mukanaan myös suuren vastuun, sillä sitoutuneimmilla työntekijöillä on usein muita suurempi työuupumusriski. Organisaation sisäisen työpaikkakulttuurin merkitys korostuu juuri tasapainon järkkyyessä, kun hektinen työelämä vaatii yksilöitä heittäytymään ja antamaan koko persoonallaan. (Hautaniemi 2009, 154 - 155.)

Organisaatiokulttuuriteoreetikko Edgar Scheinin (1985, 14 - 15) mukaan organisaation kulttuuri muodostuu yhtäaikaaisesti kahdelle ulottuvuudelle (näkyvä ja näkymätön) sekä kolmelle eri tasolle (ylin, keski- ja syvin taso), joita kuvataan kuviossa 6. Kuviossa kolmion kärkeen sijoittuvalla organisaatiokulttuurin näkyvällä ulottuvuudella tarkoitetaan Aaltosen ym. (2009, 94) mukaan rationaalisia, tietoisia ja tiedostettuja piirteitä, jotka luovat perustan organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle. Rationaaliset piirteet ovat lähöisin kirjoitetuista toteamuksista ja ääneen lausutuista uskomuksista, joiden pohjalta on helppo tehdä yksiselitteisiä päätelmiä organisaation toiminnan syistä (Aaltonen ym. 2003, 94).

Kuviossa 6 organisaatiokulttuurin ylimmän tason erilaiset artefaktit ovat konkreettisia esimerkkejä kulttuurin näkyvästä ulottuvuudesta – yrityksen fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Erilaisilla artefakteilla tarkoitetaan ihmisen luomia rakennelmia ja rakenteita, kuten työpaikan fyysistä toimintaympäristöä, pukeutumiskoodeja, tapoja puhua ja käyttäytyä sekä erilaisia rituaaleja. Myös erilaiset tunnukset, järjestelmät, tehtävänimikkeet ja organisaatiokaavio ovat palveluyrityksen ylimmän kulttuuritason ilmentymiä. Ylin organisaatiokulttuurin taso on se näkyvä ja kuuluva käyttäytymisen ja toiminnan porras organisaation sisäisessä toimintaympäristössä, jota usein on mahdollista myös tarkastella ja tulkita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 101 - 102; Hampden-Turner 1991, 23; Hautaniemi 2009, 153; Schein 1985, 14.) Tavat, jolla organisaation jäsenet pukeutuvat erilaisissa tilanteissa tai miten he käyttäytyvät erilaisissa kohtaamisissa, ilmentävät todellisia asioita organisaatiokulttuurin näkyvän tason elementeistä.



Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet ja eri tasot (Schein 1985, 14; Hampden-Turner 1991, 23.)

Organisaatiokulttuurin näkymätön puoli on näkyvää todellisuutta monimutkaisempi ymmärtää, sillä näkymätön ulottuvuus edustaa kulttuurin latenteja piirteitä, kuten asenteita, arvoja ja arvostuksia, tunteita, tarinoita sekä hiljaista tietoa. Näkymätön kulttuuritulottuvuus jakautuu niin sanottuun keskitasoon sekä syvimpään tasoon, joita voidaan kuvata organisaation tunnepohjaisten piirteiden sijaintipaikaksi. Yrityksen strategiat, filosofiat, visio ja missio sekä yrityksen toimintatavat ja ratkaisumallit sijoittuvat organisaation kulttuurin muodostuksen toiselle tasolle eli ulottuvuuteen, jossa vaikuttavat yhteiset arvot ja asenteet. Organisaatiokulttuurin keskitasolla sijaitsevia arvoja testataan yhteisössä niin fyysisen ympäristön kuin sosiaalisen konsensuksenkin kautta. (Hampden-Turner 1991, 23; Hautaniemi 2009, 153; Schein 1985, 14 - 15.) Aaltosen ym. (2003, 95) mukaan juuri näkymättömän kulttuuritason tunnelatautuneiden ominaisuuksien tasolla määritetään, mihin suuntaan perusoletukset viitoittavat tietä, sillä tunnepohjaiset piirteet ovat organisaation kaikessa toiminnassa ratkaisevassa osassa. Organisaation piilevät arvomaailmat ja asenteet heijastuvat esimerkiksi siihen, miten organisaation keskuudessa suhtaudutaan liiketoimintaa tai henkilöstä koskeviin uudistuksiin tai vaihtoehtoisin ratkaisumalleihin.

Kulttuurin näkymättömän ulottuvuuden syvimmällä eli tiedostamattomalla osalla tarkoitetaan organisaation tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ovat ajan saatossa mukautuneita tapoja jäsentää todellisuutta ja ymmärtää itsestäänselvyyksiä. Organisaatiokulttuurin pohjimmaiselle tasolle sijoittuvat myös ihmissuhteiden luonne, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä yrityksen suhde sen toimintaympäristöön. Koska syvimmän tason perusolettamukset ohjaavat ylimpien tasojen toimintaa, artefaktien taustalla vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen edellyttää arvojen ja tiedostamattomien perusolettamusten ja asenteiden ymmärtämistä. Organisaatiokulttuurin rakentamisen näkökulmasta arvot toimivat kulttuurin ohjauskeskuksena ja sydämenä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 102, 104; Hautaniemi 2009, 153; Schein 1985, 14, 18.) Se, miten yhteisön erilaisissa kanssakäymistilanteissa puhutaan ja toimitaan tai miten organisaation sisäisistä asioista viestitään kaikille yhteisön jäsenille, peilautuu suoraan organisaation kulttuurin tiedostamattomista tekijöistä sekä arvo- ja asennemaailmasta.

Vaikka edellä kuvatussa organisaatiokulttuurin rakennemallissa yhteisön ja yksilön tunnepuolella vaikuttavat arvot sijoittuvat organisaatiokulttuurin näkymättömälle tasolle, voidaan arvot Aaltosen ym. (2003, 95) mukaan asettaa osaltaan myös näkyvän kulttuurilottuvuuden osaksi. Ylöskirjattuina tavoitearvoina organisaation arvoista tehdään näkyviä ja tietoisia ohjenuoria organisaation toiminnassa, jolloin ne ovat kaikkien ryhmän jäsenten nähtävissä, niin kuin kaikki muutkin dokumentit ja toimintaohjeet. (Aaltonen ym. 2003, 95.) Toinen asia kuitenkin on, miten henkilöstölle viestitään ja kerrotaan arvoista sekä miten organisaation kirjatut arvot saadaan ymmärrettäväksi jokaisen henkilön toiminnan näkökulmasta.

Arvojen viestinnällisestä ja kulttuuria rakentavasta näkökulmasta katsottuna Hautaniemen (2009, 156) mukaan on epäselvää, voidaanko yleisesti edes puhua yhteisestä organisaatiokulttuurista, sillä organisaation sisällä työntekijät saattavat luoda omia ala- ja vastakulttuureja, joiden arvot eroavat yrityksen johdon visio- ja arvopuheista. Koska organisaation jokapäiväinen toiminta ilmentää yrityksen todellisia arvoja puhetta paremmin, on turha puhua organisaation toimintaa ohjaavista ja yrityskulttuurin ytimen muodostavista arvoista, jos ne jäävät kirjoitetuiksi korusanoiksi yrityksen vuosikertomukseen tai kahvihuoneen seinälle. Hautaniemen (2009, 156) mielestä arvopohjaisen yrityskulttuurin rakentaminen ei ole yksiselitteisesti vain johdon käsissä, vaan jokaisella

organisaation jäsenellä on vaikutus yhteisen kulttuurin muodostumiseen ja vahvistamiseen.

Organisaation yhteisen kulttuurin kehittyminen rakentuu ennen kaikkea pitkäkestoiseen sosiaaliseen vuoropuheluun ja vastavuoroiseen kanssakäymiseen, jotka luovat perustan yhteisille kulttuurisille piirteille kuten arvoille, merkityksille ja normeille. Mitä yleisemmin yhteiset arvot, uskomukset ja toiminnan tarkoitukset on sisäistetty organisaation jäsenten keskuudessa, sitä vahvemmasi myös organisaatiokulttuuri voi muodostua. Heikosta yrityskulttuurista puuttuvat juuri yhteiset uskomukset ja arvot. (Hautaniemi 2009, 156 - 157; Liedtka 1989, 806.) Organisaation yhteisten arvojen löytäminen ja näkyväksi tekeminen ovat tärkeässä asemassa, jotta organisaation arvoista saataisiin todelliset toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat ja yrityskulttuuria rakentavat perusteet. Yhteisten arvojen näkyväksi tekemisen merkistä pohditaan lisää seuraavassa luvussa.

3.3 Arvojen näkyväksi tekeminen reflektiivisen arvodialogin kautta

Arvojen näkyväksi tekeminen organisaatiossa tapahtuu moniulotteisen arvoprosessin kautta, jota voidaan kuvata eräänlaisena matkana, jossa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoista ja prosessin edetessä määrittelee toimintansa kannalta oleelliset arvot. Arvoprosessia voidaan palveluyrityksen toiminnassa kuvata asteittain etenevänä prosessina, joka koostuu muutostilannetta seuraavista viidestä erilaisesta vaiheesta: aloite, arvokeskustelut, arvojen määrittely, arvojen edistäminen sekä seuranta. (Puohiniemi 2003, 39 - 40.) Tässä alaluvussa keskitytään arvokeskusteluihin, jotka ovat organisaation sisällä olennainen osa arvojen näkyväksi tekemistä ja yhteisten toimintatapojen määrittelyä.

Koska sanat ja teot kuuluvat tiukasti yhteen, on arvoissa, etiikassa sekä itse arvokeskusteluissa tärkeintä aina se, mitä tehdään. Arvot ovat nimenomaan valintoja, jotka näkyvät teoissa, ja joista sanat kertovat aikeina ja ihanteina. (Aaltonen ym. 2003, 15, 95.) Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta puheella ja sanoilla valikoidaan Kjelinin (2.2.2010) mukaan asioista tärkeiksi ja merkityksellisiksi koettuja osia, jotka arvoista viestittäessä näkyvät puheessa juuri asioina, miten arvot nähdään ja miten ne koetaan organisaation sisäisessä maailmassa. ”Hyvä arvokeskustelu onkin jatkuvaa, keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa, ei niinkään yrityksiä tehdä hienoja määritelmiä... Tapa,

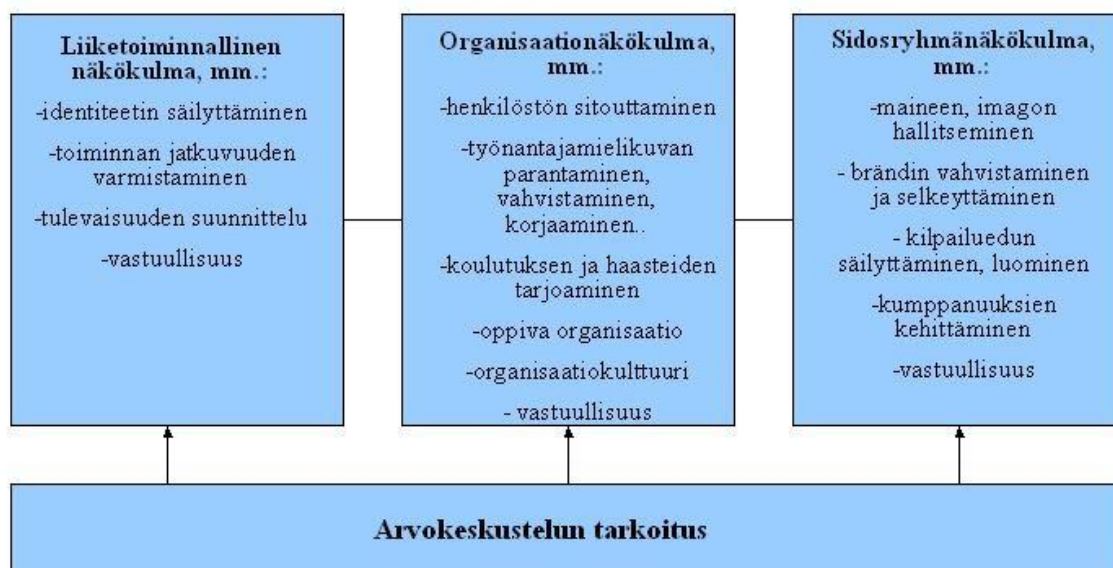
jolla arvokeskustelut toteutetaan, kertoo jo yhteisön arvoista” (Aaltonen ym. 2003, 20, 67).

Organisaation arvokeskustelun taustalta voi löytyä useita erilaisia tavoitteita, joiden vuoksi arvokeskustelua tulisi yhteisön sisällä käydä. Arvokeskustelujen tarkoituksena voi olla esimerkiksi yritystoiminnan jatkuvuuden ja identiteetin säilyttäminen, tulevaisuuden turvaaminen, toiminnan logiikan ja selkeyden varmistaminen tai henkilöstön sitouttaminen sekä työnantajamielikuvan vahvistaminen. Myös yrityksen maineen hallitseminen, brändin vahvistaminen, organisaation oppiminen sekä henkilöstön kokemat haasteet ja vastuullisuus voivat olla arvokeskusteluun aktivoivia tekijöitä. Organisaation jokainen jäsen löytääkin yleensä omat syynsä arvokeskusteluiden aloittamiselle. (Aaltonen ym. 2003, 204 - 205.)

Kuvioon 7 on yhdistetty Aaltosen ym. (2003, 204 - 205) esittämät arvokeskustelujen erilaiset tavoitteet ja tarkoitusperät kolmeksi näkökulmaksi: liiketoiminnallinen näkökulma, organisaationäkökulma sekä sidosryhmänäkökulma. Koska Aaltonen ym. esittivät arvokeskustelujen erilaiset tavoitteet tietyllä tapaa toisistaan riippumattomina tavoitteina, erilaisina tavoitemahdollisuuksina, on tavoiteasetannat haluttu kuviossa 7 yhdistää erilaisiksi näkökulmiksi, jotka kuvaisivat arvokeskustelujen tavoitteita niin liiketoiminnallisista, organisaatiollisista kuin sidosryhmänäkökulmistakin. Näkökulma ajattelun tarkoituksena on lisätä arvokeskustelujen kokonaisvaltaisten tavoitteiden ymmärtämistä ja antaa kattava kuvaus siitä, millaisia toisiinsa sidoksissa olevia asioita arvokeskusteluissa tulisi huomioida.

Liiketoiminnallinen näkökulma kattaa kaikki ne arvokeskustelujen käynnistysvoimat, jotka liittyvät yrityksen toiminnan jatkuvuuden säilyttämiseen ja tulevaisuuden turvaamiseen. Organisaationäkökulma sisältää sen sijaan organisaation sisäisten tavoitteiden saavuttamisen, kuten henkilöstön sitouttamisen, henkilöstön haasteiden ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen sekä työnantajamielikuvan parantamisen niin nykyisten kuin potentiaalistenkin työntekijöiden keskuudessa. Kolmas arvokeskustelujen näkökulmalla, sidosryhmänäkökulmalla, tarkoitetaan organisaation ulkopuolisiin tahoihin kohdistuvia tavoitteita, esimerkiksi kilpailuedun säilyttämiseen asiakkaiden keskuudessa, yhteistyön parantaminen ja kehittäminen kumppaneiden kanssa sekä yrityksen maineen

ja imagon hallitsemisen sekä brändin vahvistamisen ja selkeyttämisen sidosryhmäverkostossa. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Arvokeskustelujen kolme näkökulmaa

Vaikka arvokeskustelujen moninaiset tavoitteet ja tarkoitukset voidaan rakentaa erilaiset näkökulmat kattaviksi kokonaisuuksiksi, ei itse arvokeskusteluista voida koskaan luoda samanlaista arvokarttaa kaikille yhteisön jäsenillä. Erilaisista yksilöistä koostuvan organisaation arvokeskustelu paljastaa työyhteisössä olevia arvomaailmoja ja määrittää sen tarinan, mitä organisaatio ja sen jäsenet kertovat itsestään ja itselleen. Arvokeskustelujen kautta organisaatio luo omilla tarinoillaan ja valinnoillaan arvomaailmansa, joka edistää yrityksen kehitystä ja tuo väriä ja iloa työyhteisön keskelle. Organisaation jäsenten väliset arvohiertymät ovat myös tarpeellisia uusien innovaatioiden näkökulmasta, sillä yhteisön jäsenten täysin samankaltaiset arvopohjat estävät uuden luomisen ja kilpailukyvyyn varmistamisen. (Aaltonen ym. 2003, 41 - 42.)

Organisaation sisäisistä arvohiertymistä huolimatta, jokaisen yhteisön jäsenen tulee sitoutua sovittuihin arvoihin, johon myös arvokeskusteluilla tähdätään. Vaikka kirjatut arvot ja pelisäännöt tarjoavat teoriassa mahdollisuuden laajempaan eettisen käyttäytymisen ja arvomaailman ymmärtämiseen organisaation sisällä, itse arvoja ja koodistoa tärkeämpää on se, miten yhteiset pelisäännöt kehitetään ja miten niitä edistetään (Adams ym. 2001, 207). Aaltosen ym. (2003, 67) mukaan arvokeskustelujen tarkoituksena on yhteisten arvojen tunnistamisen, tavoitearvoista sopimisen sekä arvojen jalkaut-

tamisen lisäksi myös yhteisöllisyyden syventäminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Ilman kunnollista yksilöiden välille syntyvää dialogia, ei arvoista voida kunnolla puhua, sillä arvokeskustelujen kautta tarkoituksena on luoda suhteita organisaation jäsenten ja yhteisesti löydettyjen periaatteiden välille (Aaltonen ym. 2003, 67).

Isaacs (1993, 25) määrittelee dialogin eräänlaiseksi kollektiivisen ajattelun ja tiedustelun järjestykseksi ja tavaksi; prosessiksi, joka muuttaa keskustelun laatua sekä ajattelutapaa keskustelun taustalla. Dialogin ainutlaatuisuuden takana on yksilöiden kyky oppia vastaanottamaan ja tutkimaan uusia ajattelumalleja ja muuttamaan omia muovautuneita käsityksiään tiedoista ja uskomuksista. Dialogin kautta yksilöt oppivat vähitellen päättämään irti omista defensesistään sekä löytävät syitä sille, miksi he reagoivat asioihin tietyllä tavalla. Dialogin syvimpänä tarkoituksena on mahdollistaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevien yksilöiden oppiminen ajattelemaa yhdessä. Yhdessä ajattelu ei tarkoita ainoastaan olemassa olevien haasteiden ratkaisemista, vaan ennen kaikkea esille nousevien fundamentaalisten uskomusten ja oletuksien pohdintaa ja niiden ilmenemisen syiden ymmärtämistä. (Isaacs 1993, 25 - 26.)

Keskusteluun verrattuna dialogi on jotain syvempää ja vuorovaikutteisempaa kanssakäymistä. Se on enemminkin yhdessä kuuntelemista ja puhetta toisen kanssa, kuin puhetta toisille tai vaikuttamista toiseen puheen kautta. (Isaacs 1993, 25.) Dialogin luonteen ja tavoitteiden vuoksi organisaation arvojen näkyviksi tekemisen yhteydessä tulisi-kin arvokeskustelujen sijasta puhua nimenomaan arvodiialogista, joka synnyttää yhteistä ymmärtämistä, hyväksymistä, kuulluksi tulemistä, arvostusta sekä kunnioitusta ja luottamusta. Vuorovaikutustilanteiden reflektiivisyys lisää Oliverin (2004, 127) mukaan organisaation sisällä yksilöiden vastuullisuutta ja tietoisuutta omista valinnoista, teoista sekä omasta roolista yhteisössä. Reflektiivisen arvodiialogin myötä organisaation yhteisesti löydettyistä arvoista muodostuu konkreettinen ja käsitteellinen turvallisuuden taso, eräänlainen instituutio, joka osaltaan vahvistaa Pessin (2010, 31) mukaan organisaation sosiaalisia siteitä. Arvoinstituutio toimii pysyvyyttä ja jatkuvuutta tuovana rakenteena, jonka avulla organisaatiossa pyritään luomaan järjestystä.

Edellä esitettyä organisaation arvokeskustelujen tarkoitusta kuvaavaa kuviota (ks. kuvio 7) on täydennetty ja korjattu kuviossa 8 arvodiialogin ja arvoinstituution käsitteillä.

Koska arvodialogi määritettiin edellä arvokeskusteluja syvemmäksi vuorovaikutuksen tasoksi, on tässä kuviossa arvokeskustelu-käsite haluttu korvata arvodialogin termillä nimenomaan dialogin vuorovaikutteisemman luonteen vuoksi. Erilaisilla arvodialogeilla on lisäksi aina tavoiteltu tai määrittelemätön lopputulos, joka syntyy dialogien onnistumisesta tai epäonnistumisesta, on kuvioon 8 haluttu täydentää arvodialogien tarkoitusta arvoinstituutiolla, joka tässä kuviossa kuvataan arvodialogien onnistumisen sekä arvodialogeille määritettyjen tavoitteiden toteutumisen lopputuloksena, eräänlaista turvallisuutta luovana rakenteena.



Kuvio 8. Arvodialogien tarkoitus

Jotta arvodialogien kautta löydetystä arvoista saadaan todelliset toimintaa ohjaavat periaatteet, arvot tulisi Lencionin (2002, 117) mukaan sulauttaa kaikkiin työntekijöihin liittyviin prosesseihin, kuten rekrytointitapoihin, päivittäisiin johtamistapoihin, etenemis- ja palkitsemiskriteereihin sekä jopa irtisanomis- ja irtisanoutumiskäytäntöihin. Yrityksen arvoja pitäisi edistää jokaisessa käänteessä niiden sulauttamisen jälkeen, sillä heikosti sisäistetyt arvot saattavat heikentää yrityskulttuuria. Arvojen edistämisessä tärkeää on niin ikään kuvata ymmärrettävästi, mitä arvot merkitsevät jokaisen organisaation jäsenen työn kannalta, ja miten näiden arvojen edellyttämällä tavalla toimitaan uudellisissa tilanteissa (Puohiniemi 2003, 171).

Arvojen näkyväksi tekeminen organisaation sisäisessä toimintaympäristössä on jatkuvaa ja systemaattista vuoropuhelua, joka synnyttää ja ylläpitää yrityksen todellisia toiminnan tukipilareita ja se näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa arvodiologien kautta. Arvodiologeissa yhteisesti löydettyjen arvojen mukaan eläminen on Lencionin (2002, 117) mukaan aina ajoittain haasteellista, erityisesti taloudellisten vaikeuksien uhatessa, mutta vaikeampaa on korjata hätäisesti määriteltyjen arvojen sekä sanojen ja tekojen ristiriitaa. Todellisten arvolupausten määrittely vie organisaatioissa paljon aikaa ja energiaa, mutta lopputuloksena onnistuneesta arvotyöstä voi olla kilpailuedun saavuttaminen niin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kuin organisaation työntekijöidenkin silmissä (Lencioni 2002, 117).

Yhteisten arvojen mukainen toiminta ja kilpailuedun saavuttaminen edellyttävät organisaation jokaiselta jäseneltä arvomaailman sisäistämistä ja sen mukaiseen toimintaan sitoutumista. Koko organisaation näkökulmasta arvojen näkyväksi tekeminen on myös jokaisen yksilön omaa arvojohtamista, sillä monessa tilanteessa henkilöstö voi olla yritysjohtoa tärkeämmässä asemassa yrityksen arvoista viestittäessä. Seuraavassa luvussa (luku 3.4) kuvataan yksilön henkilökohtaisen arvomaailman vaikutusta työtilanteissa toteutettavaan päätöksen tekoon, joka voi olla ratkaisevassa asemassa jaetun arvomaailman edistämisessä ja sen mukaisessa toiminnassa.

3.4 Yksilön henkilökohtainen arvomaailma päätöksentekotilanteissa

Arvot ovat Aaltosen ym. (2003, 29) mukaan yksilön persoonallisuuden kuva, jotka heijastavat sisäistä logiikkaa, opittuja malleja ja ne syntyvät sisäisiksi turvaverkoiksi. Yksilön arvomaailma on hierarkkinen uskomusten turvajärjestelmä, joka tuo selkeyttä ja ennustettavuutta epävarmaan ja sekavaan maailmaan. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma yksilöllinen, ainutlaatuinen ja kyseiselle ryhmän jäsenelle todellinen ja looginen arvomaailma, joka on muokkautunut hitaasti vuosien kuluessa. Yksilön kotikasvatus ja varhaiset elämän vuodet ovat antaneet suunnan koko elämän arvopohjalle, mutta arvomaailma on saanut vaikutteita matkan varrella niin harrastuksista, ystäväpiiristä, opiskelusta kuin ammatista ja työpaikoistakin. (Aaltonen ym. 2003, 34 - 35.)

Arvomaailman kautta syntyvä yksilön maailmankuva on Aaltosen ym. (2003, 35) mukaan kokooma elämänhistorian kokemuksista ja käsityksistä, eikä kahta täysin saman-

laista ”arvopeittoa” ole olemassa. Jokainen organisaation jäsenen päätöksen teon ja toiminnan tärkeinä selittävinä tekijöinä ovat juuri jokaisen henkilökohtaiset arvot. Vaikka yksilölliset arvot ovat syvällä tavalla osa organisaation jäsenten omaa identiteettiä, ei erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen työyhteisöissä tarkoita omasta arvomaailmasta tinkimistä (Liedtka 1989, 806). Yksilön sitoutuminen työyhteisöön on ennen kaikkea kykyä hyväksyä erilaisia arvoja ja luoda yhteisiä arvopohjia, jotka vahvistavat yhteisöllisyyttä ja auttavat haasteiden yli (Aaltonen ym. 2003, 40).

Yksilön henkilökohtaiset arvot näyttelevät suurta roolia päätöksenteon eettisen ulottuvuuden kontekstissa. Fritzsche (1995, 910) kuvaa erilaisia näkemyksiä yhdistellen yksilön henkilökohtaisten arvojärjestelmien ja niiden vaihtuvia arvojoukkoiden muodostavan monimutkaisen arvohierarkian, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja toimintaa erilaisissa päätöksentekotilanteissa ja eettisten dilemموjen äärellä. Yksilön käyttäytyminen erilaisissa hetkissä on Liedtkan (1989, 806) mielestä harvemmin vain yhteen arvoon pohjautuvaa toimintaa, vaan se on yksilön taustalla vaikuttavien arvojen yhteissumma. Yksilön arvomaailma niin ikään ohjaa tekemään päätöksiä konfliktien ratkaisemisessa, sosiaalisiin sanktioiden yhteydessä sekä tilanteissa, joissa tarvitaan tai vaaditaan sosiaalisten ja psykologisten puolustusmekanismien käyttöä (Fritzsche 1995, 920).

Vaikka organisaation jäsenten erilaiset arvomaailmat tukevat Aaltosen ym. (2003, 43) mukaan yrityksen kehitystä ja uudistamiskykyä, saattaa yksilön omista arvoista olla myös haittaa niin yrityksen kuin yksilönkin kehitykselle. Mikäli henkilökohtainen arvomaailma on syvässä ristiriidassa organisaatiossa sovittujen yhteisten tavoitearvojen kanssa, voi yksilön olla vaikeaa työskennellä tehokkaasti ja tuloksellisesti yhteisön jäsenenä. Joskus voi ollakin parempi, että arvoristiriitojen ilmetessä yksilö ja yritys jatkavat matkaansa eri suuntiin (Dahl 1989, 645). Pahimmassa tapauksessa yksilön epäeettinen toiminta voi Fritschen (1995, 911) mukaan johtaa jopa fyysisen ja sosiaalisen vapauden menettämiseen. Jos yksilö sen sijaan hyväksyy ja omaksuu organisaation yhteisen arvomaailman osaksi omaa toimintaansa, voi hän ”saada energiaa omasta erilaisesta arvomaailmastaan ja tuoda yhteisöön omia persoonallisia näkemyksiään” (Aaltonen ym. 2003, 42).

Liedtkan (1989, 806) mukaan yksilön ja organisaation erilaisten arvomaailmojen välisiä arvovieriteitoja ilmenee lähtökohtaisesti niissä tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmista toiminta- ja ratkaisumalleja. Jos yrityksen henkilöstö ei ole sisäistänyt yrityksen arvoja, eivätkä he toimi yrityksen arvomaailman pohjalta, eivät arvot myöskään tule todeksi tekojen kautta. Yrityksen johdon on turha julistaa arvomaailmaa, jos organisaation jäsenten toiminta ei vastaa johdon antamaa arvolupausa. (Puohiniemi 2003, 171; Puohiniemi 2002, 22.) Jokaista yrityksen työntekijää tulisi muistuttaa Lencionin (2002, 117) mielestä toistuvasti työhaastattelusta työsuhteen viimeiseen päivään asti siitä, miten yrityksen arvot luovat perustan jokapäiväiselle päätöksenteolle ja toiminnalle.

Elleivät organisaation jäsenet autenttisesti tue organisaation kollektiivisia arvoja, ei organisaatio voi toteuttaa toimintaansa yhteisen arvomaailman kautta, vaan päätökset tehdään jokaisen yksilön henkilökohtaiseen arvopohjaan perustuen (Branson 2008, 382). Jos jokainen yrityksen työntekijät tekee päätöksiä omaan arvopohjaansa mukaisesti, ei yrityksessä tehtävä päätöksenteko ole systemaattista, tavoitteita tukevaa toimintaa, vaan siitä tulee jokaisen yksilön omiin arvostuksiin perustuvaa tekemistä. Evansin (2005, 319) mukaan juuri henkilöstön käyttäytyminen on yksi yhteinen uhka kaikille organisaatioille, sillä yksittäinen henkilö voi omalla toiminnallaan romuttaa yrityksen antaman arvolupauksen sen sidosryhmäverkostossa. Seuraavassa luvussa 3.5 kerrotaan lisää organisaation erilaisista henkilötyypeistä ja heidän arvopohjaisesta käyttäytymisestään sen mukaan, miten he ymmärtävät ja omaksuvat palveluyrityksen jaetun arvomaailman omaa toimintaansa ohjaavina periaatteina.

3.5 Organisaation jäsentyyppit jaetun arvomaailman näkökulmasta

Palveluyrityksen organisaation jäsenet voidaan luokitella erilaisiksi jäsentyypeiksi sen mukaan, miten he seuraavat ja omaksuvat työyhteisön jaettua arvomaailmaa sekä miten työntekijöiden omat arvot heijastuu heidän valmiudessaan ja halukkuudessaan uudistumiseen ja muutokseen (Adams ym. 2001, 201; Aaltonen & Junkkari, 2003, 122). Adams ym. (2001, 2001) nimeävät organisaation erilaisiksi jäsentyypeiksi ”uskolliset sotilaat” (good soldiers), ”eksyneet lampaat” (loose cannons) ja ”välipitämättömät jäsenet” (grenades), kun taas Aaltonen ja Junkkari (2003, 122) määrittävät organisaation jäsenet kuuluviksi joko välipitämättömiin työntekijöihin, jahkailijoihin, valmistelijoihin tai tekijöihin.

Koska molemmista edellä mainituista henkilöstötyyppiluokitteluista voidaan löytää yhdistäviä tekijöitä, on kuvioon 9 yhdistetty Adamsin ym. sekä Aaltosen ja Junkkarin määritelmät yhdeksi henkilötyyppiluokitteluksi. Kuviossa uskolliset sotilaat sekä tekijät sijoittuvat samaan organisaation jäsenyyppiin, *edelläkävijöiksi*, kun taas eksyneet lampaat yhdistyvät jahkailijoiden sekä valmistelijoiden kanssa samaan kategoriaan *epävarmoiksi jäseniksi*. Sekä Adamsin ym. että Aaltosen ja Junkkarin välinpitämättömät jäsenet muodostavat puolestaan eittämättä yhteisen eli kokonaisuudessaan kolmannen organisaation jäsenyyppiin, *välinpitämättömät jäsenet*.



Kuvio 9. Organisaation jäsenyyppit jaetun arvomaailman näkökulmasta

Adamsin ym. (2001, 201) sekä Aaltosen ja Junkkarin (2003, 122) määritelmiä uskollisia sotilaita sekä tekijöitä voidaan pitää henkilöstötyyppien lippulaivoina ja keulakuvina eli *edelläkävijöinä*, sillä tähän ryhmään kuuluvat yrityksen jäsenet tietävät ja ymmärtävät organisaation yhteiset säännöt sekä noudattavat niitä. Organisaation jäsenenä edelläkävijät ovat kriteereiltään valmiimpia ja halukkaampia uudistumiseen ja muutokseen kuin organisaation muut jäsenyyppit. Edelläkävijät aloittavat arvoprosessin itsessään ja varmistavat, että yhteisössä sovitut jaetut arvot muutetaan toimintaa ohjaaviksi tukipilareiksi niin heidän omassa yksikössään kuin koko organisaatioissakin. (Adams ym. 2001, 201; Aaltonen & Junkkari 2003, 122 - 123.) Yhteistä kaikille edelläkävijöille on henkilöiden aktiivisuus ja halukkuus sekä tietoisuus organisaation vallitsevista arvomaailmoista ja toivotuista toimintatavoista. Lisäksi edelläkävijät haluavat omalla arvopohjaisella toiminnallaan tukea organisaation tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla sekä antaa tekemisellään esimerkin organisaation muille jäsenyypeille.

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 122) valmistelijat ja jahkailijat sulautuvat samaan organisaation jäsenkategoriaan Adamsin ym. (2001, 201) eksyneiden lampaiden kanssa, joita kuviossa 9 nimitetään *epävarmoiksi jäseniksi*. Epävarmat jäsenet tarkoittavat kaikessa toiminnassaan hyvää, vaikka ovat käyttäytymiseltään ja uskomuksiltaan naiiveja. Tähän jäsenyyppiin kuuluvat yksilöt saattavat olla organisaation jäseninä uusia ja kokemattomia tai he eivät vain ole tietoisia yhteisistä pelisäännöistä. (Adams ym. 2001, 201.)

Epävarmat jäsenet ymmärtävät edelläkävijöiden tavoin jaetun arvomaailman tärkeyden yrityksen menestymisen ja organisaation toiminnan edellytyksenä, mutta nämä jäsenet tarvitsevat muun organisaation sekä yritysjohtajan tukea ja ohjausta oikeiden ratkaisumallien löytämiseksi (Aaltonen & Junkkari 2003, 122). Edelläkävijöihin verrattuna epävarmat jäsenet ovat haluttomampia uudistumaan ja muuttumaan, sillä heillä ei välttämättä ole vielä hallussaan kaikkea muutoksen perustelevaa tietoa. Vaikka epävarmat jäsenet ymmärtävät todelliset tarpeet toimintatapojen ja asenteiden tarkistamiseen, he eivät Aaltosen ja Junkkarin (2003, 122) mukaan halua nähdä paljoa vaivaa tai käyttää kovasti aikaansa henkisen kehityksen edistämiseksi.

Välipitämättömät jäsenet ovat edellä edelläkävijöihin ja epävarmoihin jäseniin verrattuna haluttomia ja vastahakoisia muuttumaan tai toimimaan sovittujen arvojen pohjalta. Organisaation muutostilanteiden ja arvodiologien hetkessä välipitämättömien työntekijöiden kohdalla haasteeksi nousee henkilöiden haluttomuus uudistumiseen ja muutokseen. Välipitämättömät jäsenet tarvitsevat toimintansa tueksi muita jäsenyyppiä enemmän tukea ja toimintarajoja organisaatiossa toivotun arvopohjaisen toiminnan saavuttamiseksi. Välipitämättömällä jäsenillä ei ole niin sanottua moraalista kompassia, ja he ajavat toiminnallaan usein vain omia tavoitteitaan ja tarkoitusperiään. Yhteistä kaikille välipitämättömille jäsenille on se, etteivät he yksinkertaisesti välitä toimia arvomaailman mukaisesti, olivatpa siitä tietoisia tai eivät. Vain tiukat sanktiot ja rangaistukset sovittujen tapojen vastaisesta toiminnasta auttavat välipitämättömiä jäseniä ymmärtämään, ettei organisaatiossa hyväksytä arvomaailman vastaista toimintaa. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 122; Adams ym. 2001, 201.)

Koska useimmat organisaation työntekijät eivät Adamsin ym. (2001, 201) mukaan välttämättä lue yrityksen kirjattuja pelisääntömanuaaleja tai arvoluetteluita, on kirjattuja ar-

volaukelmia tärkeämpää kertoa yhteisistä toimintatavoista ja arvoista haasteellisten tilanteiden yhteydessä sekä ohjata organisaation jäseniä ratkomaan ongelmatilanteita yhteisön arvomaailman pohjalta, arvodialogien kautta. Kuvioon 10 on yhdistetty edellä kuvatut organisaation jäsenyydet sekä Adamsin ym. (2001, 201) määrittelemät arvokeskustelujen, toisin sanoen arvodialogien, tarkoitukset organisaation eri jäsenyyden kontekstista. Koska organisaation sisällä käytävien arvodialogien tarkoituksena on lisätä osaltaan organisaation yhteistä toimintakulttuuria ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista, voidaan arvodialogeille asettaa myös yksilön toimintaan ja arvomaailmaan vaikuttavia päämääriä, jotka on haluttu kuvata kuviossa 10.



Kuvio 10. Arvodialogin tarkoitus organisaation kolmen jäsenyyden kontekstista

Arvodialogien tarkoituksena on tarjota edelläkävijöillä tukea sekä vahvistus jaetun arvomaailman mukaiseen käyttäytymiseen erilaisissa yritysmaailman päätöksenteko- ja kohtaamistilanteissa. Organisaation epävarmoille jäsenille arvodialogit luovat suuntaviivat toivotusta käyttäytymisestä ja synnyttävät moraalisia ajatuksia yritysmaailman jokapäiväisessä tekemisessä. Yhteisistä toimintatavoista, arvoista sekä epäeettisestä käyttäytymisestä seuraavista sanktioista kertominen arvodialogissa voi puolestaan estää organisaation välinpitämättömiä jäseniä toimimasta arvomaailman tai eettisten käytänteiden vastaisesti. (Adams ym. 2001, 201.)

Pelkkä yksilön toimintatapa seurata organisaatiossa yhteisesti määritettyjä arvoja ei tee organisaation tai yksilöiden teoista ja sanoista Adamsin ym. (2001, 202) mukaan vielä vastuullista. Vastuullisen toiminnan toteutumiseksi jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää ja hyväksyä yhteiset arvot jokapäiväistä tekemistä ja päätöksentekoa ohjaavina tukipilareina. Omassa toiminnassa vastuuta on helppo välttää tukeutumalla ”määrätyihin” toimintamalleihin, joita jokaisen yrityksen työntekijän odotetaan noudattavan. Organisaation sisällä tapahtuva arvopohjainen viestintä sekä arvopohjainen palvelubrändin rakentaminen nousevat tärkeään asemaan, jotta yrityksen koko henkilöstö on valmis toimimaan sovittujen arvojen mukaan sekä elämään palvelubrändiä. Vain yhteiselle ymmärrykselle ja toiminnan periaatteiden sisäistämisellä voidaan päästä vastuulliseen liiketoimintaan. Arvopohjaisesta palvelubrändistä, sen rakentamisesta ja viestinnästä kerrotaan lisää seuraavassa luvussa 4.

4 Arvot ja palvelubrändi

Arvopohjaisen palvelubrändin tarkoituksena on kertoa palveluyrityksen ydinarvoista sekä vahvistaa yrityksestä syntyviä mielikuvia niin yrityksen sisäisten kuin ulkopuolistenkin kohderyhmien keskuudessa. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 60) mukaan yritysmaailmassa palvelubrändillä voi olla suuri merkitys myös asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, sillä asiakkaat rakentavat yrityksestä mielikuvia sen mukaan, miten palveluyritys toteuttaa toiminnassaan tärkeinä pidettyjä arvoja. Koska palveluyrityksen ydinarvot nähdään voimakkaina elementteinä menestyvän palvelubrändin taustalla, keskitytään tässä luvussa juuri arvopohjaiseen palvelubrändiin, sen rakentamiseen ja vahvistamiseen sekä arvopohjaisesta palvelubrändistä viestimiseen.

Arvopohjaisen palvelubrändin merkityksen ymmärtämiseksi yrityksen liiketoiminnan tärkeänä elementtinä, pohditaan tässä luvussa ensin yleisiä palvelubrändin ominaispiirteitä sekä rakennetaan kuvaus erilaisista arvoista palvelubrändin taustalla. Luvun lopussa puolestaan mietitään, millaista kilpailuetua onnistunut arvopohjainen palvelubrändin rakentaminen ja brändiviestintä voivat tuottaa palveluyrityksen liiketoiminnalle.

4.1 Palvelubrändin ominaispiirteet

Yhdysvaltalainen markkinointijärjestö AMA (American Marketing Association) kuvaa brändin olevan nimi, käsite, symboli, merkki tai muu piirre, joka erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun sen toimintaympäristön muiden yritysten tuotteista ja palveluista (Komppula & Boxberg 2002, 161). Myös erilaiset tuntomerkit, edut, hyödyt, attribootit, persoonallisuus sekä arvot ovat brändin ominaisuuksia, jotka ilmentävät tuotteen, palvelun, yrityksen, yritysketjun, henkilön, tapahtuman tai muun median brändipiirteitä. Brändi määrittää tuotteen tai palvelun identiteetin ajassa ja paikassa sekä ilmaisee asiakkaan saamaa lisäarvoa. (Hertzen 2006, 16; Laakso 1999, 23; Silén 2001, 121). Komppulan ja Boxbergin (2002, 161) mukaan brändi kertoo yrityksen arvojen lisäksi asiakkaiden omista arvoista, sillä brändi vetoaa niihin kohderyhmiin, joille kyseessä olevat arvot ovat merkityksellisiä. Laakson (1999, 24) mielestä ”vahvimmat brändit ovat kuin klubeja, joihin asiakas haluaa kuulua. Tuotteita tarvitaan, mutta brändejä *halutaan*.” Vahvojen brändien avulla rakennetaan perusta palveluyrityksen ja sen asiakkaiden väliselle luottamussuhteelle (Berry 2000, 129).

Lahtinen ja Isoviita (2001, 106) erottavat brändin merkkituotteesta ja -palvelusta sillä, että ”merkki” on brändiä huomattavasti suppeampi käsite, vaikka se on lähellä brändin määritelmää. Merkkituote tai -palvelu erottuu kilpailevien yrityksen tarjoomasta tuotenimen ja tavaramerkin avulla, jotka toimivat tuotteen tai palvelun ”itsenäisinä myyntimiehinä”, esimerkiksi yrityksen mainonnassa ja tuotepakkauksissa. Vaikka tuotenimi on brändin kehittämisen keskeinen elementti, brändi eroaa merkkituotteesta ja -palvelusta sen henkisten ominaisuuksiensa vuoksi. Brändi ei synny pelkästä tuote- tai palvelunimestä, vaan se syntyy brändin ainutlaatuisista ja merkityksellisistä arvoista, jotka vastaavat parhaiten ostajien tarpeita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 106 - 107.)

De Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003, 1098) mukaan holistinen palvelubrändikuva yhdistää eri kokonaisuuksia toisiinsa, kuten arvot, värit, nimen, symbolit, sanat ja sloganit. He kuvaavat brändiä kokoamiinsa teorioihin perustuen lupaukseksi joukosta attribuutteja, jonka joku ostaa. Brändiä määrittävät attribuutit voivat olla todellisia tai kuvitteellisia, rationaalisia tai tunteisiin vetoavia sekä aineellisia tai näkymättömiä. Vaikka brändimerkityksestä on olemassa erilaisia tulkintoja, tuote- ja palvelubrändit eivät eroa toisistaan eri määritelmien kautta, vaan ne erottuvat toisistaan ennen kaikkea brändien toteuttamisstrategioiden mukaan. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1098.)

Vaikka aineettomat palvelubrändit ovat de Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003, 1100) mukaan tietystä kokemuksesta viestiviä toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen joukkiota, ei palvelubrändien fyysisiä ominaisuuksia, kuten brändiarvoista viestimistä erilaisissa brändin kohtaamispaikoissa, voida jättää huomioimatta palvelubrändistä puhuttaessa. Koska palvelubrändien keskiössä ovat palvelukohtaukset, palveluprosessit, ei palveluyrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden merkitystä brändin syntyä saa de Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003, 1098) mielestä missään nimessä unohtaa. Palvelujen kohdalla asiakkaiden osallistamisen tärkeys brändin synnyssä kasvaa huomattavasti, sillä palvelu itsessään ei ole niin standardoitu pohja brändäyksellä kuin fyysiset tuotteet. Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin on palvelubrändin kehittämisen perusta. Brändi ei siis ole vain fyysinen tuote tai palvelukokonaisuus, vaan se on ennen kaikkea olemus, sen tarkoitus ja suunta, jolloin brändin tuottamat arvot, hyödyt kuin sen persoonallisuus ja käyttäjänsä kohdistuvat elementit painottuvat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 107; Grönroos 2003, 376.)

Brändin voidaan katsoa olevan kaikkien niiden aineellisten ja aineettomien osien summa, johon liittyvät aina ainutlaatuisuuden lisäksi persoonallisuus, lupaus ja kilpailijoista erottuminen. Vaikka brändin fyysiset tuote- ja palveluominaisuudet jäävät brändikulttuurin ja brändin henkisten ominaisuuksien taustalle, vahva palvelubrändi suojelee kilpailijoiden tarjonnalta niin palveluntuottajaa kuin ostavaa asiakastakin. Vahva brändi esimyy palvelua potentiaalisille asiakkaille ja kumppaneille, jotka ostavat brändiin liittyviä laatulupauksia omien tarpeiden täyttämisen mukaisesti. (Lahtinen & Isoviita 2001, 107; Silen 2001, 121.) Vahva arvopohjainen palvelubrändi auttaa Berryn (2000, 128) mukaan asiakkaita paremmin hahmottamaan ja ymmärtämään aineettomia palveluita. Palvelubrändin voidaan katsoa syntyneen kun riittävän suuri kohderyhmäjoukko näkee ja kokee brändin samalla tavalla (Moilanen, T. 26.3.2010).

4.2 Arvot palveluyrityksen brändiperustana

Hertzen (2006, 18) kuvaa palveluyrityksen ja sen tarjoamien palveluiden muodostavan yhä useammin yhtenäisen brändin, jossa hyvä yrityskuva ja palveluyrityksen tunnettu palvelu yhdistyvät toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Palveluyritysten kohdalla itse yritys on usein ensisijainen brändi (Berry 2000, 128). Palveluyrityksen brändiä voidaan kuvata Urden (2009, 620) mukaan arvojen joukoksi, jonka merkitykseen vaikuttavat organisaation yritykset johtaa brändin tarkoitusta sekä arvoja kulttuurisessa kontekstissa. Urde jakaakin palvelubrändin taustalla olevat arvot kolmeksi arvojoukkioksi: organisaatioon liittyvät arvot, brändiä kiteyttävät arvot sekä asiakkaan kokemat arvot. Kuvioon 11 on koottu edellä mainitut palveluyrityksen brändin kolme arvoaspektia, jotka kuvaavat palveluyrityksen brändin taustalla vaikuttavia erilaisia arvoja.



Kuvio 11. Arvot palveluyrityksen brändiperustana

Kuviossa 11 organisaatioarvot, brändiarvot ja asiakasarvot muodostavat palveluyrityksen brändiperustan. Palveluyrityksen organisaation liittyvät arvot ovat Urden (2003, 1019) mukaan organisaatiossa syvällä olevia arvoja, jotka määrittelevät lähtökohtaisesti organisaation jäsenet ovat, mitä he tekevät ja mitä ovat ne asiat, jotka tekevät yksilöistä yhtenäisen organisaation. Hän määrittää organisaatioarvoja yrityksen identiteetin lähteeksi. Organisaatioon liittyvät arvot syntyvät monisuuntaisesta kulttuurisesta kontekstista, joita voidaan kuvata myös yksinkertaisesti organisaation elämänohjeiksi tai ”organisaation uskonnoksi”, joka yhdistää koko organisaation sen mission ja vision ympärille (Urde 2009, 620). Yrityskuvan eli yritysbrändin sekä palvelubrändin rakentaminen ja ylläpito ovat osa vastuullista liiketoimintaa, joka kasvattaa yrityksen arvoa ja hyvää mainetta (Hertzen 2006, 18).

Palvelubrändiä kiteyttävät brändiarvot mielletään brändin olemukseksi ja sen ytimeksi, joita pääasiassa on käytetty brändin keskittämiseen ja ohjaamiseen sen markkinointi- ja viestintätoiminnoissa. Brändiolemus nähdään sisäisenä arvona, joka on eräänlainen ytimien ydin, joka summaa brändin sielun sanomaksi. Arvot ovat eräänlainen palvelubrändin hengellinen keskus, jotka määrittelevät brändin ja täyttävät sen kaikki muut ulottuvuudet. Brändiarvojen tarkoituksena on määrittää ja kuvata brändin syvintä olemusta, brändin identiteettiä. (Urde 2003, 1018.; Urde 2009, 620.)

Organisaatio- ja brändiarvojen rinnalla palveluyrityksen brändiperustan luovat asiakasarvot. Urde (2003, 1019) rinnastaa asiakasarvon asiakasidentiteeksi eli kaikeksi niiksi elementeiksi, joita asiakas yrityksen toiminnasta odottaa ja etsii. Palvelubrändin perustan avainelementtinä on brändilupaukseen perustuvien asiakkaiden laatu- ja arvo-odotusten täyttäminen organisaation jäsenten toiminnalla kaikissa brändihetkissä, joissa palvelukohtaamiset syntyvät. Lupausten mukaisen palvelulaadun lunastaminen vahvistaa de Chernatonyyn ja Segal-Hornin (2003, 1102) mielestä palveluyrityksen holistista brändi-imagoa, johon myös asiakastyytyväisyys suuresti perustuu. Heidän mukaansa pitkäaikainen luottamussuhde palvelubrändin ja asiakkaan välillä vahvistaa organisaatiokulttuuria, josta myös itse brändi ja palveluiden tuottaminen syntyvät. Lunastamattomat brändi- ja laatulupaukset haavoittavat yrityksen asiakassuhteita sekä heikentävät palveluyrityksen mainetta toimintaympäristössä (Urde 2009, 617).

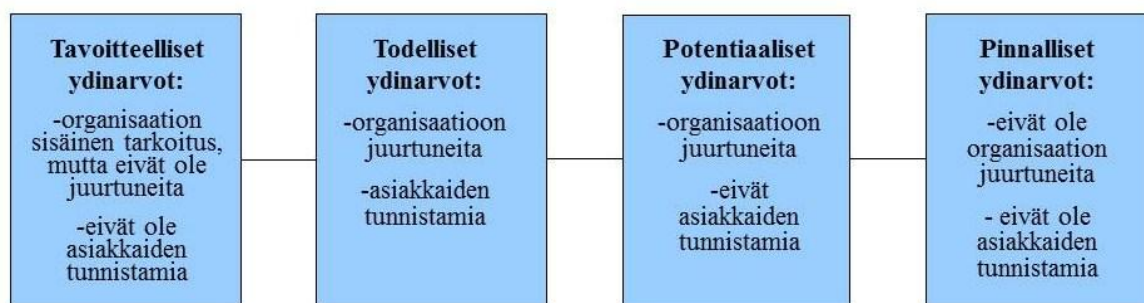
Palvelubrändi- ja laatulupausten täyttämisen, ja jopa ylittämisen, edellytyksenä on, että jokainen organisaation jäsen on ymmärtänyt ja hyväksynyt palvelubrändin taustalla olevien arvojen tarkoituksen kaiken toiminnan perustana. Jopa yksittäinen työntekijä voi omalla toiminnallaan romuttaa asiakkaiden arvo-odotukset erilaisissa palvelukohtaamisissa, joka puolestaan vaikuttaa niin organisaation toimintaan kuin brändin sanomaankin, pahimmassa tapauksessa romuttaen palveluyrityksen brändiperustan. Luvussa 4.5 käsitellään lisää arvopohjaista brändiviestintää niin organisaation sisäisten kuin ulkopuolistenkin sidosryhmien näkökulmasta sekä pohditaan syvemmin yksittäisen henkilön vaikutusta palveluyrityksestä syntyvään brändi-imagoon. Brändi-imagon syntymiseen vaikuttavat myös vahvasti erilaiset palvelubrändin ydinarvot, joista kerrotaan seuraavassa alaluvussa.

4.3 Palvelubrändin erilaiset ydinarvot

Palvelubrändissä on kysymys yrityksen identiteetistä ja arvoista, joka sisältää aina voimakkaan tunnelatauksen. Palvelubrändin ydinarvot heijastavat Urden (2009, 631) mukaan identiteettiä ja arvoja erilaisina ajattelutapoina ja uskomuksina. Syvän merkityksisällön omaavat ydinarvot edustavat palveluyrityksen toiminnan jatkuvuutta ja vaikuttavat yrityksen maineeseen sekä brändi-imagon syntymiseen (Urde 2009, 603). Palvelubrändin ydinarvot ovatkin olennainen osa palveluyritystä ja sen toimintaa, sillä Urde (2009, 630) kertoo niiden nitovat ajan kuluessa organisaation yhteen sen brändin ja asiakkaiden kanssa. Vaikka ydinarvojen merkitys muuttuu ajan kuluessa, ne ovat syvälle organisaatiokulttuuriin juurtuneita uskomuksia, jotka toimivat perustana arvopohjaisen brändin syntymiselle. Palvelubrändin ydinarvot vahvistuvat jokaisessa asiakaskohtaamisessa, jossa yrityksen toiminta saavuttaa asiakkaan brändi- ja laatuodotukset. Palvelubrändin ydinarvot vetoavat asiakkaiden tunteisiin ja tarpeisiin sekä tukevat yrityksen antamaa lupausta. (Urde 2009, 630 - 631.)

Kaikki palvelubrändin arvot eivät kuitenkaan ole niin sanottuja todellisia ydinarvoja, vaan ydinarvot vaihtelevat asteittain siinä, miten syvälle erilaiset arvot ovat juurtuneet organisaation sisällä sekä siinä, miten asiakkaat ja muut sidosryhmät tuntevat ja arvostavat palvelubrändin arvomaailmaa. Palvelubrändin ydinarvot voidaan Urden (2009, 632) mukaan jakaa neljään eri ydinarvoryhmään sen perustella, miten kyseessä olevat

arvot ovat juurtuneet organisaation sisälle sekä missä määrin palveluyrityksen asiakkaan tunnistavat palveluyrityksen ydinarvot brändin taustalla: todelliset ydinarvot (true), potentiaaliset ydinarvot (potential), tavoitteelliset ydinarvot (aspirational) sekä pinnalliset ydinarvot (hollow). Kuvioon 12 on yhdistetty nämä neljä palvelubrändin ydinarvoa rinnakkaisiksi arvoiksi, sillä ne eivät ole palveluyrityksen toiminnassa toisiaan poissulkevia arvoja, vaan ne kaikki voivat ilmetä yrityksen toiminnassa samanaikaisesti.



Kuvio 12. Palvelubrändin erilaiset ydinarvot

Palvelubrändin ydinarvojen joukkioissa *todelliset ydinarvot* ovat organisaation sisälle juurtuneita brändin arvomaailman periaatteita, joita asiakkaat arvostavat ja haluavat. Todelliset arvot ovat niitä organisaation syviä uskomuksia, jotka on todistettu organisaation sisäisellä menestyksellä. Todellinen ydinarvo on organisaation sisäinen mielentila, jolla on sisäisesti opittu tarkoitus. Asiakkaiden mielestä todelliset ydinarvot ovat uskottavia, ja ne määrittävät yrityksen ja sen brändin tarkoituksen. Todellisia ydinarvoja ei tulisi koskaan pitää itsestään selvyytenä, vaan niitä pitää vaalia, suojella sekä vahvistaa kerta toisensa jälkeen. (Urde 2009, 632.)

Palvelubrändin todelliset ydinarvot heijastavat paljon samoja asioita yrityksen brändistä ja brändikulttuurista kuin mitä palveluyrityksen ydinarvot kertovat yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja yrityskulttuurin kulmakivistä. Yhteistä näille molemmille arvoille on se, ettei palvelubrändin ydinarvojen tapaan yrityksen missioon pohjautuvista palveluyrityksen ydinarvoista tulisi koskaan luopua vaikeidenkaan valintatilanteiden edessä, sillä nämä molemmat ydinarvot ovat edellytys palveluyrityksen liiketoiminnan menestymiselle.

Palveluyrityksen brändin *potentiaaliset ydinarvot* ovat sellaisia ajatuksia ja uskomuksia, joita yrityksen asiakkaat tunnistavat ja arvostavat palveluyrityksen toiminnassa, mutta jotka eivät vielä ole osa palveluyrityksen määriteltyä tai ymmärrettyä brändi-identiteettiä. Potentiaaliset ydinarvot voivat olla jotain päivittäisiä palveluyrityksen toimintoja, jotka ovat organisaatiolla itsestään selvyyskysymyksiä, mutta jotka yrityksen asiakkaat tunnistavat yrityksen kilpailueduiksi. (Urde 2009, 633.) Esimerkiksi palveluyrityksen tapa kohdata asiakkaita, vastata tiedusteluihin tai tarjouspyyntöihin sekä täyttää asiakkaiden odotukset voivat olla palveluyritykselle eräänlaisia itsestäänselvyyskysymyksiä, mutta jotka asiakkaat tunnistavat yrityksen valttikortteiksi. Jotta potentiaalisesta ydinarvosta saataisiin palveluyrityksen brändin todellinen, syvälle juurtunut ydinarvo, tulee Urden (2009, 633) mukaan yritysjohdon selkeästi viestiä mahdollisesta uudesta toimintaa ohjaavasta periaatteesta. Kun uusi brändin ydinarvo on sisäistetty ja ymmärretty organisaation keskuudessa, tulee brändiviestintää jatkaa organisaation ulkopuolisessa toimintaympäristössä.

Palvelubrändin *tavoitteellisilla ydinarvoilla* on potentiaalisten arvojen sijaan organisaation sisäinen tarkoitus, sille ne ovat organisaatioon juurtuneita toiminnan periaatteita. Potentiaalisista ydinarvoista poiketen, tavoitteelliset ydinarvot eivät ole asiakkaiden tunnistamia, vaikka ne ovat osa palvelubrändin arvoperustaa. Erinäisistä syistä johtuen nämä tavoitteelliset ydinarvot eivät kuitenkaan ole vielä menestyneet asiakkaiden mielissä ja sydämissä. Jotta yritys voisi kääntää potentiaaliset ydinarvot todellisiksi palvelubrändin ydinarvoiksi, tulee yrityksen viestiä näistä arvoista asiakkailleen ja rakentaa menestys, joka perustuu niin palveluyrityksen omalle toiminnalle kuin asiakkaiden kokemallekin. (Urde 2009, 633.) Menestyksen saavuttaminen asiakkaiden mielissä edellyttää, että organisaation työntekijät ovat sisäistäneet tavoitteelliset ydinarvot ja viestivät niistä systemaattisesti oman toimintansa kautta. Viestitetyt ydinarvot ja asiakkaiden kokema tulee olla yhdenmukaista menestyksen saavuttamiseksi.

Luvussa 2.4 määritettyihin palveluyrityksen erilaisiin arvokäsitteisiin verrattuna, palvelubrändin potentiaaliset ja tavoitteelliset ydinarvot kuvastavat samanlaisia tavoitteita ja päämääriä kuin palveluyrityksen tavoitearvotkin. Palvelubrändin potentiaalisissa ja tavoitteellisissa ydinarvoissa on palveluyrityksen tavoitearvojen tapaan mahdollisuus tulevaisuuden kilpailussa menestymiseen sekä toiminnan tai palveluvalikoiman uudistumiseen. Jotta nämä kaikki kolme arvoa voisivat toimia tulevaisuuden suuntaviittoina, tulee

yrittäjien ymmärtää niin omia kuin asiakkaidensakin tarpeita voidakseen kääntää tavoitellut päämäärät todellisiksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi. Tavoiteasetannan lisäksi palvelubrändin potentiaalisia ja tavoitteellisia ydinarvoja sekä palveluyrityksen tavoitteita yhdistävät niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän tärkeys, sillä ilman systemaattista ja toistuvaa viestintää ei palveluyritys pysty toteuttamaan organisaation sisäisiä eikä ulkoisiakaan tavoitteita.

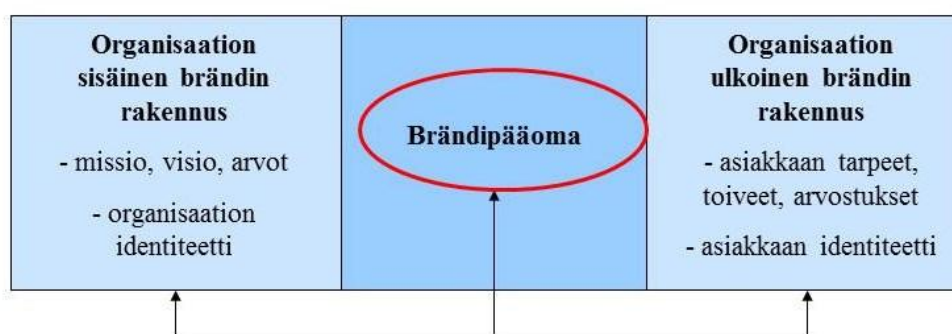
Pinnalliset ydinarvot eroavat kaikista muista edellä mainitusta brändin ydinarvosta siinä, etteivät ne ole sisäistettyjä organisaation sisäisessä eivätkä sen ulkopuolisessakaan maailmassa. Koska pinnalliset ydinarvot eivät ole juurtuneita organisaatio kulttuuriin, eivätkä ne ole asiakkaiden mielissä uskottavia, ovat pinnalliset ydinarvot usein pelkästään poliittisia kannanottoja tai korusanoja, jotka ovat jostain syystä löytäneet tiensä organisaation viestintätoimintoihin. (Urde 2009, 633.) Pinnalliset ydinarvot leijuvat Urden (2009, 633) mukaan usein vain ilmassa ja saattavat ennemminkin heijastaa organisaation alinta käyttäytymisen tasoa. Palvelubrändin pinnallisia ydinarvoja voidaan niin ikään verrata luvussa 2.4 mainittuihin Lencionin ohje-arvoihin tai jopa odottamattomiin arvoihin, jotka negatiivisesti latautuneina saattavat nakertaa yrityksen mainetta ja sen palvelubrändin uskottavuutta ja alkuperäisyyttä.

Edellä kuvatut palvelubrändin erilaiset ydinarvot voivat vaihdella niin numeerisesti kuin laadullisestikin siinä, miten ne ovat juurtuneet organisaation sisällä ja siinä, kuinka laajasti arvot ovat vastaanotettu organisaation ulkopuolisessa maailmassa. (Urde 2009, 616.) Lähtökohtaisesti kuitenkin kaikilla vakiintuneilla palvelubrändeillä on arvot, jotka luovat yrityksen menneisyyden ja menestyksen selkärangan, olivatpa nämä arvot sitten määriteltäviä tai eivät. Koska palveluyritys ja sen palvelubrändi ovat usein synonyymeja toisilleen, onkin perusteltua, että palvelubrändin ydinarvot ja palveluyrityksen erilaiset arvot ilmentävät samoja asioita yrityksen ja sen brändin tarkoituksista ja tavoitteista. Yhtäläistä näille kaikille arvomäärittelyille on se, etteivät brändiarvot voi olla vahvempia organisaation ulkopuolella kuin sen sisällä. Seuraavassa luvussa (luku 4.4) paneudutaan syvemmin arvopohjaisen palvelubrändin rakentamiseen ja vahvistamiseen organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa.

4.4 Arvopohjaisen palvelubrändin rakentaminen ja vahvistaminen

Palvelubrändin rakentaminen on Laakson (1999, 22) mukaan liiketoiminnan pitkäjänteistä rakentamista, joka sisältää monia palveluyrityksen ylimmän johdon päätöksiä, ja jonka tulisi kattaa yrityksen kaikki toiminnot. Palvelubrändin rakentamisen keskeisiä elementtejä ovat yrityksen missio, visio sekä ne arvot ja periaatteet, joille koko yrityksen toiminta perustuu. Koska brändin tulee olla lupaus odotettavissa olevasta laadusta, tulisi palvelubrändin rakentamisessa huomioida myös asiakkaiden luottamus ja turvallisuuden tunne laatubrändiin, joka luo asiakkaalle laatukokemuksen palveluyrityksen toiminnasta. (Hertzen 2006, 97; Silén 2001, 120, 123.) Koska brändin rakentamisessa keskitytään Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 373) mukaan brändin mielleyhtymien luomiseen ja erilaistamiseen sekä syvällisen asiakassuhteen kehittämiseen, voidaan brändin rakentamiseen yhdistää aina voimakas tahtotila brändin tulevaisuuden suunnasta, jota Laakso (2001, 24) kuvaa palvelun erilaistamisen ja kilpailijoista erottumisen keinoksi. Palvelubrändin merkitys voi kasvaa keskeiseksi ja tärkeäksi yrityksen menestystekijäksi (Hertzen 2006, 91, 96).

Arvopohjaisen palvelubrändin rakentaminen tapahtuu rinnakkain kuviossa 13 kuvatussa kahdessa organisaation toimintaympäristössä, jotka Urde (2003, 1022) määrittää organisaation sisäiseksi sekä organisaation ulkopuoliseksi maailmaksi. Arvopohjaisen brändin rakentamisen perusajatuksena on, että brändi-identiteetti kehittyy organisaation identiteetin sekä asiakkaan identiteetin välisessä jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. (Urde 2003, 1023.) Kuviossa 13 on haluttu tuoda esille näiden kahden organisaation ulottuvuudessa tapahtuvan palvelubrändin rakentamisen ja vahvistamisen synergiavaihtuksia, jotka yhdensuuntaisina synnyttävät yritykselle brändipääomaa.



Kuvio 13. Arvopohjaisen palvelubrändin rakentamisen kaksi ulottuvuutta

Kuviossa 13 organisaation identiteettiä, joka kuvaa yrityksen sisäistä maailmaa, edustavat yrityksen missio, visio sekä arvot, kun taas asiakkaan identiteetti (yrityksen ulkoinen maailma) koostuu luvussa 4.2 mainituista brändin asiakasarvoista eli asiakkaan tarpeista, toiveista sekä arvostuksista. Identiteettien keskinäisen vuorovaikutussuhteen kautta palveluyrityksen arvot sekä sen missio ja visio saavuttavat Urden (2003, 1023) mukaan todellisen tarkoituksen, sillä vain vastavuoroisen viestinnän kautta palveluyrityksen toiminnan periaatteet voidaan mieltää samanlaisiksi niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolistenkin sidosryhmien mielissä. Urde (2003, 1023) kuvaa palvelubrändiä nimenomaan organisaation saavutusten ja tavoitteiden symboliksi, joka parhaimmassa tapauksessa luo tunnesiteen organisaation ja asiakkaan välille. Mitä vahvemmin palvelubrändi on sisäistetty organisaation sisäisessä toimintaympäristössä, sitä samansuuntaisemmaksi se voi muodostua myös organisaation ulkopuolisessa maailmassa. Näiden kahden organisaation toimintaympäristöulottuvuuden yhdenmukaisuus vastaa suoraan sitä, millaiseksi yrityksen brändipääoma muodostuu (kuvio 13).

Organisaation sisäisessä brändin rakentamisessa brändin ydinarvot yhdistävät mission, vision sekä organisaation arvot toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi sekä vaikuttavat osaltaan myös brändin arkkitehtuuriin, palveluominaisuuksiin, brändin positointiin ja viestintästrategioihin (Urde 2003, 1036). Organisaation sisäisen brändin rakennuksen tarkoituksena on Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 58 - 59) mukaan rakentaa yhteys organisaation jäsenten ja palvelubrändin välille, joka merkitsee ydinarvojen ymmärtämistä ja sisäistämistä. Urde (2003, 1022) korostaa sisäisen brändin rakennuksen tavoitteeksi saada organisaation jäsenet ”elämään” brändin kautta, sillä heidän asenteensa ja käyttäytymisensä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten brändilupauksesta viestitään organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Kun organisaation työntekijät sisäistävät palvelubrändin taustalla olevat arvot, he kykenevät toistuvasti lunastamaan annetun brändilupauksen jokaisessa yrityksen ja sen sidosryhmien välisissä brändin kohtaamispaikoissa (Punjaisri & Wilson 2007, 60).

Koska palvelubrändin rakentamisen tarkoituksena on brändin merkityseroa ja liiketoimintaa edistävän persoonallisuuden ja merkityssisällön luominen, erityisesti todellisten ja potentiaalisten ydinarvojen kautta, on yrityksen koko henkilöstö de Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003, 1095) mukaan brändin rakentamisen avainasemassa. Tuotelähtöi-

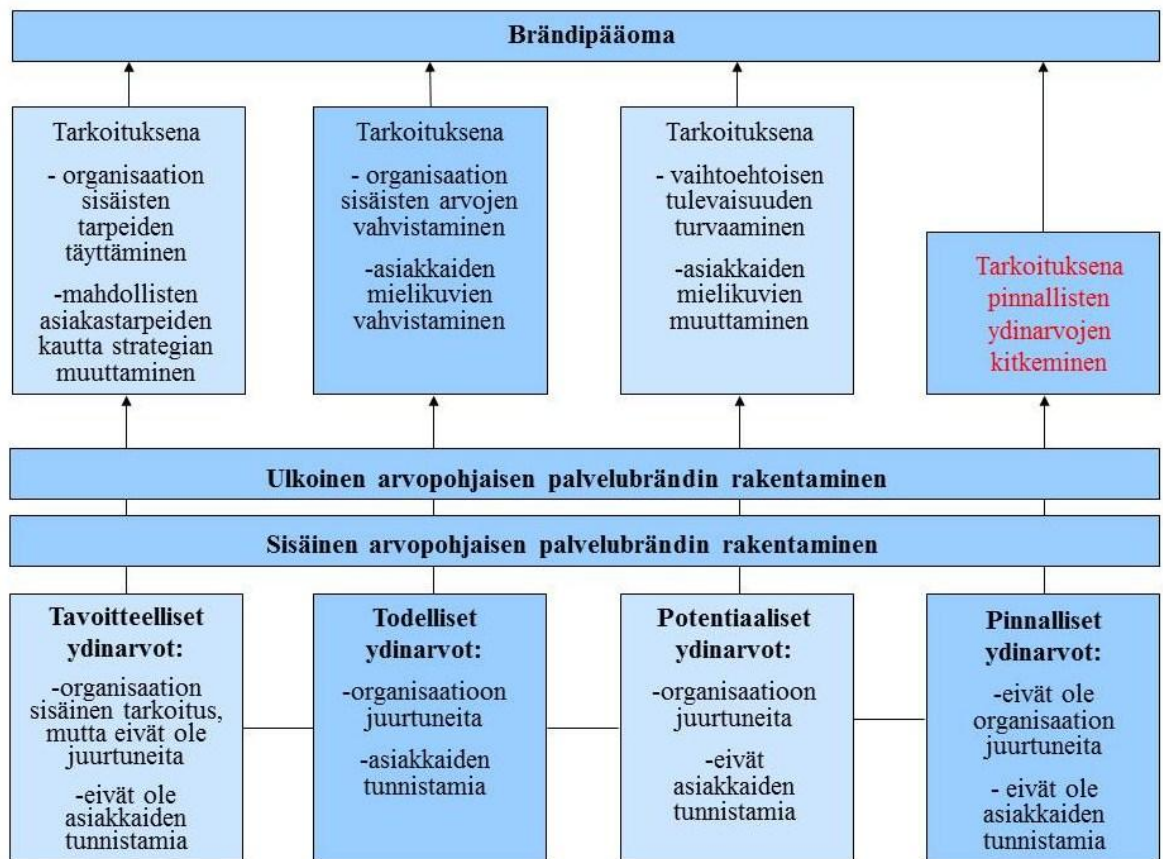
sesti brändistä poiketen yrityksen palvelubrändin rakentamisen ytimessä ovat asiakasra-
japinnassa työskentelevät organisaation jäsenet sekä heidän toimintaansa tukevat kolle-
gat ja yhteistyökumppanit, jotka joutuvat lunastamaan yrityksen asiakkailleen antamat
brändilupaukset (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1100, 1102). Palveluyrityksen
menestyminen on sitä todennäköisempää, mitä paremmin brändin ydinarvot ovat si-
säistetty organisaation sekä palvelukokonaisuutta tuottavien jäsenten keskuudessa
(Hertzen 2006, 32; Silén 2001, 121).

Koska palvelubrändi koostuu joukkiosta toiminnallisia ja emotionaalisia arvoja, jotka
lupaavat tietyn kokemuksen yrityksen asiakkaille, on organisaation kulttuurilla kriittinen
rooli organisaation työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Menestyneiden pal-
velubrändien rakentaminen kumpuaa ydinarvot määrittelevästä organisaatiokulttuurista,
joka kannustaa ja tukee työntekijöitä tietynlaisessa palvelukäyttäytymisessä. (de Cherna-
tony & Segal-Horn 2003, 1100, 1102.) “Hyvälläkään mainoksella ei pystytä paikkaa-
maan epäystävälliseksi, ammattitaidottomaksi tai muutoin huonoksi koettua palvelua”.
Palvelubrändin rakentamisen yhteydessä henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työhön
opastaminen, jatkuva valmennus, sisäinen viestintä yrityksen arvoista ja brändilupauk-
sesta sekä säännöllisen asiakaspalautteen hankkiminen ja analysointi nousevat yrityksen
johdon ja sen asiantuntijoiden toiminnan keskiöön. (Hertzen 2006, 32 - 33.) Arvoma-
ailmaan perustumaton palvelubrändi jääkin pelkäksi sloganiksi sekä tyhjäksi arvo- ja laa-
tulupaukseksi (Urde 2009, 634).

Palveluyrityksen kilpailuetu ja -voima toimialan muihin palveluntarjoajiin nähden pe-
rustuu yrityksen todelliseen arvoon, jolle myös yrityksen brändin tulee rakentua. Yrityk-
sen, sen palvelun sekä brändin saumaton yhteensopivuus määrittää, kuinka ainutlaatui-
seksi ja palkitsevaksi yrityksen asiakas palvelubrändin kokee. Laakso (2001, 77) kuvaa
brändin syntyvän vasta asiakkaan mielessä, kun hän kokee palvelulla olevan jotain lisä-
arvoa toimialan muihin palveluihin verrattuna. Palvelubrändi on summa asiakkaan kai-
kesta tiedosta, mielikuvista ja kokemuksista palveluyritykseen, sen palvelutuotteeseen ja
brändilupaukseen liittyen. Brändi rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa, jossa yhdisty-
vät brändin viesti, palveluominaisuudet, ostajien muodostamat mielikuvat sekä vuoro-
puhelu, jota yritys ja asiakas käyvät. (Bergström & Leppänen 2009, 243.) Aaker ja Joa-

chimsthaler (2000, 369) korostavat, että brändiä rakennetaan parhaiten juuri luomalla asiakkaalle kokemus, jonka he yhdistävät kyseessä olevaan brändiin.

Arvopohjainen brändin rakentaminen on haaste niin yrityksen johdolle kuin kaikille organisaation jäsenillekin, sillä palvelubrändi ei saisi olla vahvempi organisaation ulkopuolisessa maailmassa kuin se on organisaation sisäisten jäsenten keskuudessa. Kuvioon 14 on koottu edellä kuvattuihin Urden määritelmiin perustuen arvopohjaisen brändin rakentamisen kaksi ulottuvuutta rinnakkaisiksi toiminnoiksi, joilla molemmilla on oma tarkoituksensa. Sisäisen brändin rakennuksen päämääräksi nousee organisaation yhteisen arvomaailman vahvistamisessa ja yhtenäistäminen, kun taas ulkoinen brändirakennus keskittyy organisaation ulkopuolisessa ympäristössä olevien sidosryhmien mielikuvien vahvistamiseen ja muuttamiseen. Yhdessä nämä kaksi brändin rakentamisen ulottuvuutta määrittävät palvelu yritykselle syntyvän brändipääoman.



Kuvio 14. Arvopohjaisen palvelubrändin rakentaminen

Jotta yrityksen brändi rakentuisi todellisille ydinarvoille, tulee palvelubrändin rakentamisessa kiinnittää Urden (2009, 634) mukaan ennen kaikkea huomiota todellisten ydin-

arvojen vahvistamiseen ja pinnallisten ydinarvojen kitkemiseen. Arvopohjaisessa palvelubrändin rakentamisessa voidaan potentiaalisilla ydinarvoilla rakentaa tulevaisuuden skenaarioita sekä yrittää brändiviestinnän avulla muuttaa asiakkaiden mielikuvia palveluyrityksestä. Vaikka tavoitteellisten ydinarvojen tulisi ensisijaisesti jäädä tyydyttämään organisaation sisäisiä tunnesiteitä, voi tavoitteellisissa ydinarvoissa olla myös mahdollisuus strategiseen muuttumiseen, mikäli palveluyrityksen asiakkaat tunnistavat tavoitteelliset ydinarvot palveluyrityksen brändiin kuuluviksi elementeiksi. (Urde 2009, 634.) Arvopohjaisen brändin rakentamisessa tulisi ennen kaikkea varmistaa, että ydinarvoja ilmaiseva brändi ilmentää asiakkaiden ainutlaatuisia ja tarpeellisia arvo-odotuksia, joita yrityksen kilpailijoiden on vaikea kopioida (Urde 2003, 1036).

Mitä yhtenäisempää arvopohjainen brändin rakentaminen on organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön välillä, sitä vahvemiksi yrityksen arvopohjainen palvelubrändi ja brändipääoma muodostuu. Yhtenäisen palvelubrändin rakentamisen keskiöön nousee niin sisäinen kuin ulkoinenkin palvelubrändiviestintä, jota pohditaan seuraavassa luvussa 4.5.

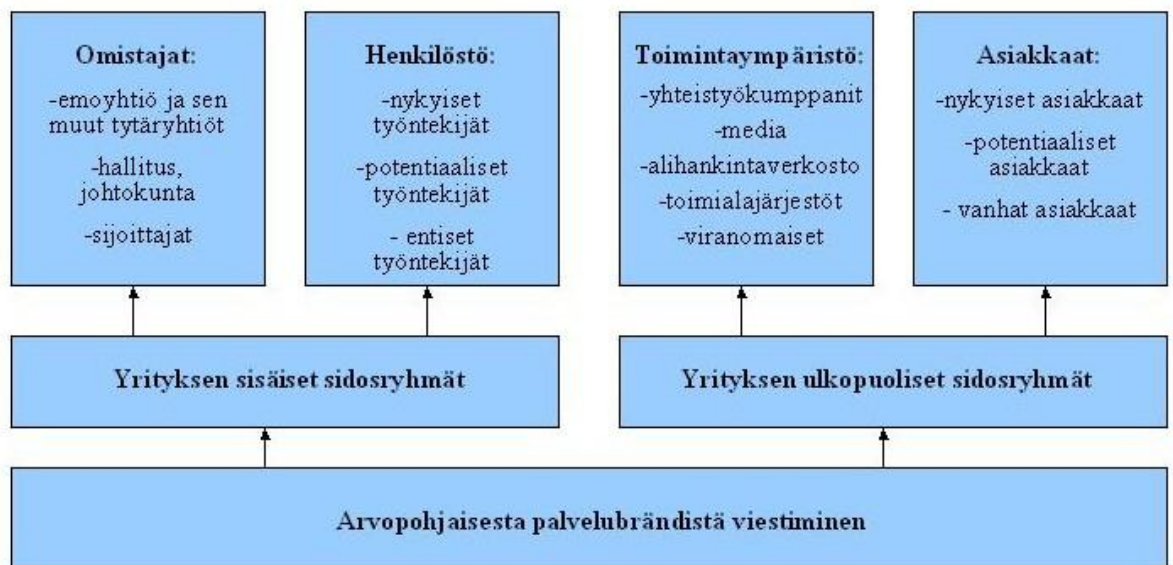
4.5 Arvopohjainen palvelubrändiviestintä

Palveluyritysten brändiviestinnässä keskitytään Hertenin (2006, 98) mukaan usein rationaalisiin argumentteihin, kuten yrityksen liiketoiminnasta, palveluvalikoimasta ja referensseistä kertomiseen, sen sijaan että kohderyhmille viestittäisiin niistä yrityksen toiminnan periaatteista, toimintatavoista ja käytännöistä, joihin yrityksen liiketoiminta perustuu. Palveluyrityksen loppuasiakkaan arvomaailmalla ja arvostuksilla on merkitystä kaikille yrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden tuottamisessa mukana oleville tahoille, sillä useimmat palvelumaailman asiakkaat edellyttävät kaikkien kumppaneiden ja alihankkijoiden noudattavan samoja toiminnan periaatteita ja arvopohjia, joita asiakas itse omassa tekemisessään noudattaa. (Herten 2006, 98.)

Arvopohjaisessa palvelubrändiviestinnässä brändin ydinarvoista tulee brändin rakentamisen kaiken viestinnän kattava teema (Urde 2003, 1033). Vaikka palveluyrityksen brändiviestinnällä on useita erilaisia kohderyhmiä, joita kiinnostavat yrityksestä jossain määrin erilaiset asiat, tulee palveluyrityksen hyvin johdettu brändiviestintä olla yhden-suuntaista kohderyhmistä riippumatta. Berry (2000, 134) kertoo menestyvien palvelu-

brändien muodostavan aina tunnesiteet tavoittelemaansa kohderyhmään. Organisaation sisäisen ja ulkopuolisen brändiviestinnän tulee viestiä brändistä samoja asioista yhtenäisen ja vahvan arvopohjaisen brändin aikaansaamiseksi. Arvopohjaisen brändiviestinnän tavoitteena tulee olla henkilökohtaisen tunteisiin vetoavan suhteen luominen palveluyrityksen brändin ja sen kaikkien kohderyhmien välille toivotun brändi-imagon rakentamiseksi ja vahvistamiseksi. (Hertzen 2006, 43; Mitchell 2002, 100.)

Hertzen (2006, 44) kuvaa B2B-yrityksen brändiviestinnän kohderyhmiksi kaksitoista erilaista joukkoa, jotka sisältävät muun muassa yrityksen omistajat, nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, kumppanit, median sekä yrityksen nykyiset ja tulevat työntekijät. Kuvioon 15 on yhdistetty Hertzenin määrittelemät palveluyrityksen erilaiset brändiviestinnän kohderyhmät loogisiksi kokonaisuuksiksi eli yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Palveluyrityksen sisäiset sidosryhmät kattavat yrityksen omistajat sekä yrityksen henkilöstön, kun taas yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät koostuvat asiakkaista sekä palveluyrityksen toimintaympäristön erilaisista tahoista.



Kuvio 15. Arvopohjaisen palvelubrändiviestinnän kohderyhmät

Hertzenin brändiviestinnän kohderyhmistä poiketen kuvioon 15 on lisätty palveluyrityksen brändiviestinnän kohderyhmiksi nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden rinnalle entiset työntekijät ja entiset asiakkaat, sillä nämä ryhmät ovat yhtä tärkeitä brändiviestinnässä kuin olemassa olevatkin työntekijä- ja asiakassuhteet. Varsinkaan Suomen kokoisessa pienessä maassa ei voi koskaan

tietää, milloin entinen työntekijä voi olla tuleva asiakas tai entisestä asiakkaasta voi tulla yritykselle esimerkiksi tärkeä yhteistyökumppani tai alihankintaverkoston osa. Palveluyrityksen brändiviestinnän sisäisistä ja ulkoisista kohderyhmistä kerrotaan lisää seuraavissa luvuissa 4.5.1 ja 4.5.2.

4.5.1 Palveluyrityksen sisäiset sidosryhmät

Palveluyrityksen sisäiset sidosryhmät rakentuvat yrityksen omistajista ja päättäjätahoista sekä yrityksen henkilöstöstä, joka omalla toiminnallaan lunastaa annetut brändilupaukset. Palveluyrityksen omistajille yrityksen brändillä voi Hertzenin (2006, 59 - 60) mukaan olla suuri merkitys, vaikkei brändille suoranaisesti voida laskea rahallista arvoa yrityksen taseeseen. Palveluyrityksen emoyhtiölle, sijoittajille tai hallitukselle arvopohjainen palvelubrändi voi olla jopa tärkeämpää omaisuutta kuin esimerkiksi palveluyrityksen fyysiset tilat, palvelun tuottamisessa käytetyt laitteet tai tekniset ominaisuudet. Heikko brändi-imago vaikuttaa suoraan palveluyrityksen maineeseen, jonka menettäminen on kohtalokasta myös palveluyrityksen omistajille ja sijoittajille. ”Kohtuullinenkin tuotto saattaa riittää, kunhan yrityksen toiminta ja brändien maine vastaavat sijoittajan ja hänen taustaorganisaationsa arvostuksia.” Monelle omistajalle palveluyrityksen arvomaailma saattaa nousta rahallisen tuloksen ohella tärkeäksi omistussuhdetta määrittäväksi tekijäksi. (Hertzen 2006, 59 - 60.)

Arvopohjainen brändiviestintä tapahtuu monissa palveluyrityksissä sen omistajia kohtaan esimerkiksi yhtiökokousten, vuosikertomusten, raporttien sekä yhteisten strategioiden kautta. Varsinkin emoyhtiöiden ja tytäryhtiöiden kohdalla on tärkeää, että koko omistusrakenteessa erillisten yhtiöiden palvelubrändit ovat selvät strategisen suunnittelun näkökulmasta. Hertzenin (2006, 60) mukaan tytäryhtiöiden brändit vastaavat emoyhtiöiden brändejä ainoastaan silloin, kun yritysten palvelut kantavat samaa nimeä. Omistajat ja omistajarakenne ovat myös yrityksen ulkopuolelle osa palveluyrityksestä piirtyvää kuvaa, sillä niin organisaation jäsenille kuin yrityksen asiakkaillekin on tärkeää tietää yrityksen omistussuhteista. (Hertzen 2006, 60 - 61.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määrittelee yrityksille minimirajotteet organisaation sisäisen viestinnän raameista, muun muassa henkilöstölle oikea-aikaisesti annetuista riittävästä tiedoista yrityksen tilasta, sen suunnitelmista sekä periaatteista ja

tavoitteista. Arvopohjaisesta palvelubrändistä on viestittävä aktiivisesti organisaation sisälle, sillä jokaisella organisaation jäsenellä on vaikutusta palveluyrityksen maineen rakentamiseen. Arvopohjaisessa brändiviestinnässä annetut lupaukset tulee lunastaa yksittäisten työntekijöiden tai tiimien toimesta niin, että asiakkaalle ja yrityksen muille kohderyhmille muodostuu positiivinen kuva palveluyrityksen toiminnasta ja sen arvopohjaisesta brändi-imagosta. (Hertzen 2006, 162 - 163.) Yksittäisen työntekijän merkitystä brändi-imagon muodostumisessa saatetaan palveluyrityksissä toisinaan aliarvioida, mutta todellisuudessa yksikin työntekijä voi omalla toiminnallaan yhdessä satunnaisessa hetkessä romuttaa monien vuosien brändityön vain sen johdosta, ettei hänelle ole viestitty palvelubrändistä riittävän selkeästi ja toistuvasti tai hänen oma arvomaailmansa on ristiriidassa palvelubrändin arvopohjan kanssa.

Palveluyrityksen arvopohjaisen brändin rakentamisessa yrityksen oma henkilöstö on hyvin keskeisessä asemassa, sillä palveluyrityksen arvopohjaisen brändin ymmärtäminen ja omaksuminen auttavat työntekijöitä toimimaan arvopohjaisen brändilupauksen mukaisesti jokapäiväisissä toiminnoissa ja päätöksentekotilanteissa. Palveluyrityksen brändimielikuva rakentuu asiakkaissa itse palvelun ja sen hinta-laatusuhteen lisäksi niiden organisaation jäsenten kautta, joita asiakas kohtaa palvelubrändin eri kohtaamishetkissä. (Hertzen 2006, 44 - 45; Mitchell 2002, 100.) Vuorovaikutustilanteet asiakkaiden ja palveluyrityksen työntekijöiden välillä, eli palvelukohtaukset, edustavat asiakkaalle usein itse palveluyritystä ja muovaavat näissä totuuden hetkissä yrityksestä syntyvää mielikuvaa ja palvelun laatua asiakkaan silmissä. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1096.)

Vaikka nämä hetkittäiset palvelukohtaukset ovat kriittisiä tilanteita palveluyrityksen toiminnassa, de Chernatony ja Segal-Hornin (2003, 1096) mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevillä organisaation jäsenillä saattaa usein olla heikot valmiudet kohdata ja ymmärtää asiakasta, eikä heitä ole valmennettu tarpeeksi pystyäkseen antamaan kohtaamistilanteissa asiakkaita tyydyttäviä vastauksia. Jotta organisaation jäsenet ymmärtäisivät arvopohjaisen palvelubrändin tarkoituksen ja toimisivat annetun brändilupauksen mukaan, tulee yrityksen johdon ja esimiesten toistuvasti muistuttaa arvoista ja tehdä ne ymmärretyksi ja näkyviksi jokapäiväisessä tekemisessä. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1096, 1115; Punjaisri & Wilson 2007, 67.) Yrityksen johdon ja esimiesten oma

esimerkki arvojohtamisesta sekä arvopohjaisesta brändikäyttäytymisestä nousee organisaation sisällä työntekijöiden ohjeistamisen ja kouluttamisen keskiöön.

Palveluyrityksen nykyisten työntekijöiden lisäksi myös yrityksen tulevaisuuden potentiaaliset työntekijät sekä yrityksen entiset työntekijät ovat arvopohjaisen brändiviestinnän kohderyhmiä. Hertzenin (2006, 49) kuvaa palveluyrityksen brändillä olevan tärkeä rooli rekryointiprosessissa sekä uusien työntekijöiden palkkaamisessa. Koska yrityksen ja sen uusien työntekijöiden mahdolliset arvojen ja odotusten yhteentörmäykset saattavat aiheuttaa viihtymättömyyttä, työtytymättömyyttä sekä huonoja tuloksia, tulisi koulutuksen ja kokemuksen ohella rekryointitoiminnoissa ottaa huomioon myös potentiaalisten työntekijöiden arvomaailma. Palveluyrityksen ja työnhakijan arvomaailmojen tulisi olla samansuuntaisia onnistuneen rekryoinnin mahdollistamiseksi. (Hertzen 2006, 49.)

Nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden ohessa palveluyrityksen tulisi kiinnittää arvopohjaisen brändiviestinnän osalta huomioita yrityksen entisiin työntekijöihin. Yritysjohdon tulisi hoitaa irtisanomis- ja irtisanoutumistilanteet arvopohjaisen brändi-imagon mukaisesti, sillä yrityksen entinen työntekijä voi tulevaisuudessa olla yrityksen potentiaalinen asiakas, yhteistyökumppani tai alihankintaverkoston jäsen. Arvopohjaisen brändin mukaisesti toimiminen myös haasteellisissa tai epämiellyttävissä tilanteissa vahvistaa palveluyrityksen brändi-imagoa ja mahdollistaa palveluyrityksen maineen säilyttämisen työntekijöiden mielissä myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Organisaation sisäinen brändiviestintä kattaa useita kohderyhmätahoja niin palveluyrityksen omistajista ja sijoittajista aina nykyisiin, entisiin sekä potentiaalisiin työntekijöihin asti. Mitchellin (2002, 99) mielestä organisaation sisäinen ”brändimyynti” on yhtä tärkeää, kuin brändin viestiminen yrityksen ulkopuolisillekin sidosryhmille. Kun organisaation sisäiset jäsenet välittävät brändistä ja uskovat siihen, ovat organisaation sisäiset kohderyhmät motivoituneimpia työskentelemään kovemmin yrityksen puolesta ja he ovat myös sitoutuneimpia yritykseen sen työntekijöinä, omistajina tai sijoittajina. Juuri palveluyrityksen sisäinen kohderyhmä herättävät Mitchellin (2002, 99) mukaan brändin henkiin palveluyrityksen ulkopuolisessa maailmassa, niin asiakkaiden kuin toimialan

muidenkin ryhmien mielissä. Palveluyrityksen ulkopuolisen brändiviestinnän tärkeyttä valotetaan seuraavassa luvussa (luku 4.5.2).

4.5.2 Palveluyrityksen ulkopuoliset sidosryhmät

Palveluyrityksen sisäisen toimintaympäristön lisäksi myös yrityksen ulkopuoliseen toimintaympäristöön tulee viestiä yrityksen arvopohjaisesta brändistä. Vahvan palvelubrändin omaavat yritykset huolehtivat brändiviestinnästä niin yhteistyökumppaneilleen, alihankintaverkoston jäsenille, medialle sekä nykyisille ja potentiaalisille asiakkailleen, sillä palveluyrityksen vastuullinen toiminta voidaan Kuvajan ja Malmelinin (2008, 15) mukaan ymmärtää sen kykyä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutteisia sidosryhmäsuhteita. Koska palveluyrityksen arvopohjainen brändikuva saattaa hetkessä tuhoutua kumppanin tai alihankkijan vastuuttoman toiminnan seurauksena, välittävät vastuulliset palveluyritykset ulkopuolisille kohderyhmilleen tietoa omasta ja asiakkaidensa toiminnasta ja toivomuksista. Yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden arvopohjainen toiminta on lähes yhtä tärkeää menestymiselle kuin palveluyrityksen oma toiminta. (Hertzen 2006, 62 - 63.) Yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden vastuu kasvaa varsinkin silloin, kun ne tuottavat palveluyrityksen kanssa asiakkaille kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. Hyvän yhteistyön, luottamuksen ja asiakkaille luvattujen lupauten taustalla on kumppaneille ja alihankintaverkoston henkilöstölle viestitty arvopohjainen brändi-identiteetti (Hertzen 2006, 62 - 63).

Aineettomassa palvelumaailmassa myös toimialan järjestöt sekä palveluyrityksen kilpailijat ja niiden toiminta vaikuttavat palveluyrityksen ohella koko toimialan imagoon. Toimialan kilpailijoiden keskinäisellä yhteistyöllä sekä alan yleisellä hyvällä hengellä voidaan vaikuttaa koko toimialaa koskevaan imagoon, mutta myös oman palveluyrityksen toiminnasta syntyvään mielikuvaan. Erilaisten medioiden kautta palveluyritys voi viestiä brändistään sekä koko toimialasta tavoitellun brändikuvan syntymiseksi niin organisaation ulkopuolisten kuin sisäistenkin kohderyhmien keskuudessa. Koko toimialasta muodostuvalla käsityksellä on merkittävät vaikutukset palveluyrityksen arvostukseen, mielenkiintoon ja brändi-imagoon niin yrityksen potentiaalisten työntekijöiden kuin sen asiakkaidenkin keskuudessa. (Hertzen 2006, 63 - 64, 66.)

Palvelubrändien menestyksekkäs viestiminen yrityksen asiakkaille on pääsääntöisesti asiakkaita kohtaavien työntekijöiden ja palveluyrityksen yhteistyökumppaneiden hartioilla, jolloin jokaisen palvelukohtaamisessa mukana olevan yksilön henkilökohtainen arvomaailma ja sitoutuneisuus brändilupaukseen nousevat onnistuneen palvelukohtaamisen keskiöön. Palveluyrityksen asiakkaat elävät Berryn (2000, 134) mukaan tunteiden täyttämässä maailmassa, jossa jokaisen henkilökohtaiset tunteet ja arvomaailma vaikuttavat päätöksentekoon. Yrityksen ydinarvoja ei voidakaan sivuuttaa arvopohjaisen palvelubrändin rakentamisessa ja viestinnässä, sillä palveluyrityksen todelliset arvot ilmentyvät asiakkaiden todellisissa palvelukokemuksissa (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1099). Onnistuneen palvelukokemuksen synnyttämiseksi yrityksen on tunnettava asiakkaan toiminnan ja toimialan lisäksi myös asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat kriteerit ja niiden taustalla olevat henkilökohtaiset arvomaailmat ja uskomukset. Tunnettu ja vahva arvopohjainen brändi sekä sen menestyksekkäs viestintä voivat herättää asiakkaan mielenkiinnon yritystä kohtaan ja toimia ”ovien avajana” asiakkaiden mieliin, silloin kun he miettivät palveluratkaisuja tai vaikkapa palvelutoimittajan vaihtamista. (Hertzen 2006, 53.)

Palveluyrityksen ulkopuolisten kohderyhmien arvopohjaisesta brändiviestinnästä tulee vahvempaa yrityksen henkilökunnan kautta, joiden käyttäytyminen ja toiminta palvelukohtaamisissa viestivät yrityksen brändilupausta (Mitchell 2002, 101). Asiakkaiden mieltämä palveluiden laatu koostuu de Chernatony ja Segal-Hornin (2003, 1099) kuvaamana nimenomaan siitä, mitä asiakkaat saavat eli teknisestä lopputuloksesta sekä siitä, miten he sen saavat itse palveluprosessissa. Nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta saatu palaute arvopohjaisen brändin toiminnasta ja lupauksen lunastamisesta brändin kohtaamishetkissä voi toimia myös yhtenä palveluyrityksen tuotekehityksen sekä kilpailukyvyyn ja -edun säilyttämisen tietolähteenä (Hertzen 2006, 53).

Vahvojen palvelubrändien taustalla on asiakaslähtöinen yrityskulttuuri ja brändilupaukseen sitoutunut kumppaniverkosto, jossa palvelun tuottamiseen osallistuvat jäsenet ovat tietoisia palveluyrityksen arvoista sekä ymmärtävät ja tunnistavat niiden roolin toiminnan tukipilareina. Arvopohjaisesta palvelubrändistä voi muodostua todellinen kilpailuetu silloin, kun palvelubrändistä viestitään systemaattisesti ja johdonmukaisesti

sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön. Arvopohjaisen palvelubrändin synnyttämästä kilpailuedusta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

4.6 Kilpailuetua arvopohjaisesta palvelubrändistä

Arvopohjainen palvelubrändi luo yritykselle kilpailuetua niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin, sillä menestyvä arvopohjainen palvelubrändi sitouttaa sekä yrityksen työntekijät, sen kumppanit että asiakkaat yritykseen ja sen toimintaan. Palvelubrändit menestyvät de Chernatony ja Segal-Hornin mukaan (2003, 1095) parhaiten, kun kaikki organisaation jäsenet uskovat brändin arvoihin. Organisaation yhteisten jaettujen arvojen sekä yritysjohdon aidon arvopohjaisen käyttäytymisen kautta saavutettu sitoutuminen, organisaation sisäinen uskollisuus, selkeämpi brändin ymmärtäminen ja ennen kaikkea yhdenmukainen brändiviestintä läpi organisaation on todennäköisempää kuin pinnallisten arvojen yrityskulttuurissa (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1095). Systemaattinen ja todellisiin arvoihin pohjautuva toiminta takaa yritykselle lopputuloksena johdonmukaisen ja uniikin palvelubrändin, joka erottuu toimintaympäristössä edukseen alan muista kilpailijoista. De Chernatony (2002, 130) mukaan juuri arvot ovat palvelubrändin menestyksen kriittinen elementti.

Tuotebrändeistä poiketen tasalaatuista, yhdenmukaista ja pysyvää palvelubrändiä on haasteellista rakentaa, sillä yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden laatu riippuu organisaation sisäisestä kulttuurista, työntekijöiden valmentamisesta ja kouluttamisesta sekä organisaation jäsenten asenteista. Menestyvät palvelubrändit ilmentävät organisaation syvälle juurtuneita ydinarvoja, joiden mukaan yrityksen työntekijät toimivat kaikissa palvelukohtauksissa. Vaikka menestyksekkäiden palvelubrändien säilyttäminen on haasteellisempaa tuotebrändeihin verrattuna, ovat palvelubrändit de Chernatony ja Segal-Hornin (2003, 1096) mielestä myös vaikeimmin kopioitavissa kilpailijoiden toimesta. Mitä paremmin organisaation jäsenet, asiakaspalvelijasta tuotekehittäjään, ovat sisäistäneet palveluyrityksen arvopohjaisen brändi-identiteetin, sitä paremmat valmiudet heillä on toimia brändilupauksen mukaisesti (Berry 2000, 135). Itse palvelukohtaaminen on pysyvin kilpailuetu menestyviä palvelubrändejä rakennettaessa, joka edellyttää organisaation sisäisen viestinnän tehokkuutta ja aukottomuutta työntekijöiden ohjeistamisessa, kannustamisessa sekä arvopohjaisen toiminnan vahvistamisessa (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1112).

Yrityksen kilpailuetu palvelubrändin kautta ei synny yksin vain palveluyrityksen arvomaailmasta ja sen tuottaman brändi-identiteetistä, vaan se toteutuu niin sisäisen kuin ulkoisenkin kohderyhmän mielissä henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Yrityksen tavoitteleman brändi-identiteetin ja sidosryhmien mieliin rakentuvan brändi-imagon edellytyksinä pidetään sitä, että palveluyrityksen työntekijöillä on kykyä ja halua täyttää asiakkaiden laatuodotukset totuuden hetkissä, jolloin sisäinen brändimarkkinointi ja -viestintä nousevat kriittiseen asemaan. (Grönroos 2003, 377, 486.) Koska organisaation työntekijät ovat de Chernatony (2002, 114) määritelmän mukaan palvelubrändin ruumiillistuma, se millaisena luvattu palvelun laatu koetaan jokapäiväisissä kohtaamisissa vaikuttaa ratkaisevasti pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntyyn. Organisaation yksittäisen työntekijän toimintaa korostuu juuri jokapäiväisissä päätöksentekotilanteissa, sillä asiakassuhteen menettäminen voi olla kiinni vain yhdestä toiminnan hetkestä, jossa asiakkaalle ei kyetä toteuttamaan arvoihin perustuvaa palvelubrändin lupaamaa laatua.

Palveluyrityksen työntekijät eivät kuitenkaan ole yksin vastuussa annetusta brändimielikuvasta, vaan siihen vaikuttavat myös palveluyrityksen yhteistyökumppaneiden kautta annettu verbaali ja sanaton viestintä. Palveluyrityksen työntekijöiden tavoin yhteistyökumppaneiden, joiden kanssa rakennetaan yhteistä palvelukokemusta asiakkaille, tulee ymmärtää ja arvostaa annettua brändilupausta sekä toimia palvelubrändin taustalla olevan arvomaailman mukaisesti. Palveluyrityksen ja sen pääyhteistyökumppaneiden toiminta kokonaisuutena on brändi-identiteetin ja synnytetyn brändi-imagon ydin, josta palvelubrändin arvojen tulee heijastua sidosryhmille palvelukokonaisuuden tuottamisessa mukana olevien jäsenten toiminnan kautta (Brexendorf & Kernstock 2007, 34, 37; de Chernatony 2002, 119).

Koska suurin syy palvelubrändien epäonnistumiseen johtuu organisaation jäsenten tai palvelukokonaisuuden rakentamisessa mukana olevien yksilöiden ristiriitaisesta ja epäjohtonmukaisesta brändiviestinnästä eri sidosryhmien keskuudessa, ovat menestyvät palvelubrändit riippuvaisia organisaation sisäisistä viestintäprosesseista. ”Brändiarvojen esille ottaminen jo rekrytointivaiheessa ja työhön opastuksessa sekä niiden jatkuva esillä pitäminen johtamisessa, niistä keskustelu, toteuttamisesta palkitseminen ja poikkeamien korjaaminen on välttämätöntä B2B-yritysten johtamisjärjestelmässä” (Hertzen 2006, 163). Organisaation arvomaailmaa tukevat sisäiset viestintäkeinot ja -sanomat tukevat

henkilöstön mahdollisuuksia johdonmukaisten palvelukokemusten totuttamiseen asiakasrajapinnassa palveluprosessin jokaisessa brändin kohtaamishetkessä (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1099).

Menestyvän ja arvostetun palvelubrändin salaisuus on niissä palvelubrändin taustalla olevissa arvoissa, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa sekä palveluratkaisuja ja jotka organisaation jäsenten omaksuvat oman osaamisensa ja tekemisensä tueksi. Yrityksen arvot tarjoavat Brexendorfin ja Kernstockin (2007, 38) mukaan organisaation jäsenille toimintasuunnan, jotka ohjaavat haluttuun brändikäyttäytymiseen erilaisissa palvelumaailman kohtaamisissa. Ulkoinen ja sisäinen arvoviestintä nousevat halutun brändi-identiteetin mukaisen toiminnan ytimeen, sillä asiakkaiden ja palveluyrityksen muiden sidosryhmien on vaikea omaksua ja ymmärtää arvopohjaista palvelubrändiä, jos he eivät tiedä mikä yritys on, mihin se pyrkii ja miksi sen palveluja kannattaisi ostaa. (de Chernatony 2002, 130; Herten 2006, 227.)

Hyvällä arvopohjaisella palvelubrändityöllä ja onnistuneella brändiviestinnällä nostetaan yrityksen arvoa niin asiakkaiden, kumppaneiden, yrityksen työntekijöiden kuin omistajien ja sijoittajienkin silmissä. Palveluyrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat valmiita ja halukkaita sitoutuvaan menestyvään palvelubrändiin, toisin sanoen palveluyritykseen, jonka sanat ja teot viestivät vastuullisuuden näkökulmasta yhtäläisiä asioita palveluyrityksen toiminnasta. Mitä johdonmukaisemmin ja toistuvasti palveluyritys viestii arvopohjaisesta brändistään ja toimintansa päämääristä sekä toteuttaa antamansa laatulupaukset, jopa ylittäen ne, sitä menestyksekkäämpiä ja halutuimpia arvopohjainen palvelubrändi ja palveluyritys tulevat olemaan sen kaikkien sidosryhmien silmissä.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa palveluyritykselle arvopohjaisen toiminnan malli, joka kuvastaa arvojen kokonaisvaltaista merkitystä palveluyrityksen kaikessa toiminnassa. Tässä luvussa kerrotaan miten tutkimuskysymykseen siitä, *millainen voisi olla arvopohjaisen toiminnan malli erilaisten kohtaamisten palveluyrityksessä*, etsittiin vastauksia. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimusotteen avulla. Käsitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja kuvaavia mallinnuksia arvojen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Käsitutkimuksen jälkeen toteutetuilla asiantuntijoiden teemahaastatteluilla etsittiin puolestaan tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman todentuntuisen ja kokonaisvaltaisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiseksi. Tutkimusmenetelmien ja tutkimusaineistojen esittelyn lisäksi tässä luvussa teemahaastattelujen kautta kerättyä tutkimusaineistoa peilataan käsitetutkimuksessa rakennettuihin mallinnuksiin tutkimustuloksien näkökulmasta sekä arvioidaan laadullisen tutkimuksen kriteerien täyttymistä.

5.1 Käsitetutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen vastauksen etsiminen aloitettiin käsitutkimuksen avulla kesäkuun 2011 ja tammikuun 2012 välisenä aikana. Takala ja Lämsä (2001, 372) jakavat käsitetutkimuksen perinteiseen käsiteanalyysiin sekä tulkitsevaan käsitetutkimukseen, joista tässä opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin käsiteanalyysiä sen tarkoitusperien vuoksi. Puusa (2008, 36) määrittelee käsiteanalyysin tutkimusotteeksi, jonka tarkoituksena on jäsentää tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä sekä pyrkii ymmärtämään siihen liitettyjä merkityksiä ja selkeyttää käsitteen suhdetta sen lähikäsitteisiin. Käsiteanalyysiä voidaanakin käyttää itsenäisenä tutkimusotteena tai se voi toimia pohjana empiiriselle tutkimukselle (Puusa 2008, 36). Tässä opinnäytetyössä käsiteanalyysi toimi osaltaan itsenäisenä tutkimusosana, jonka avulla pyritään ymmärtämään arvoja ilmiönä, mutta myös pohjana asiantuntijoiden teemahaastatteluille.

Koska käsitetutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja kuvaavia mallinnuksia tämän moniulotteisen ilmiön ymmärtämiseksi, käytiin yli puoli vuotta kestäneen käsitutkimusvaiheen aikana läpi useita kymmeniä arvoja käsittelevää

lähdekirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Aineistolähtöisen analyysin yhtenä haasteena on Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan juuri aineiston suuri määrä, joka osaltaan edellytti tämän opinnäytetyön tekemisessä kykyä niin jäsentää kuin karsiakin loputonta lähdeaineistomäärää. Käsiteanalyysin toteuttaminen koettiin kuitenkin tarpeelliseksi tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta, sillä tutkitusta ilmiöstä tarvittiin monipuolista perustietoa mahdollisimman kattavan mallinnusperustan rakentamiseksi.

Käsiteanalyysissä käytetyiksi lähdeaineistoiksi valittiin ensisijaisesti eri käsite- ja aihealueiden tunnettuja tutkijoita, muun muassa Schwartz ja Puohiniemi arvotutkijoista, Aaker, Grönroos ja Urde brändi- ja palvelubrändien maailmasta sekä Hampden-Turner, Schein ja Isaacs organisaatiokulttuurin tutkijoiden joukosta. Tunnettujen tutkijoiden lisäksi käsiteanalyysissä käsiteltiin niin kotimaista kuin kansainvälistäkin kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita, jotka tukivat tutkittavan ilmiön selvittämistä ja ymmärtämistä. Vaikkeivät kaikki kansainvälisten tieteellisten artikkelien tekijät olleet entuudestaan tuttuja nimiä lähdeaineistona, valittiin kaikki käytetyt tieteelliset artikkelit kuitenkin sen perusteella, että artikkelit oli julkaistu jossakin tieteellisessä kansainvälisessä julkaisussa. Näiden kriteerien kautta valitun lähdeaineiston koettiin tukevan aineiston luotettavuutta sekä kattavuutta.

Käsiteanalyysin avulla kirjallinen tutkimusaineistosta koottiin kolmeksi toisiaan tukevaksi arvoja käsitteleväksi teemaksi, jotka yhdessä muodostavat kattavan perustan kokonaisvaltaisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiselle: 1.) Arvot aineettomassa palvelumaailmassa (luku 2) 2.) Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä (luku 3) sekä 3.) Arvot ja palvelubrändi (luku 4). Ensimmäisessä kokonaisuudessa arvoja käsiteltiin muun muassa palvelumaailman erityispiirteiden, palveluyrityksen liiketoiminnan sekä vastuullisuuden näkökulmista, kun taas toisessa kokonaisuudessa arvoja pohdittiin organisaation toiminnan jäsentäjinä ja yrityskulttuurin rakentajina sekä mietittiin arvojen näkyväksi tekemistä organisaation sisäisessä maailmassa. Kolmas kokonaisuus pureutui arvopohjaiseen palvelubrändiin, jossa määriteltiin palvelubrändin ydinarvoja sekä pohdittiin arvopohjaisen brändin rakentamista ja vahvistamista sekä brändiviestintää. Käsiteanalyysin kautta rakennetut teemat toimivat niin ikään seuraavassa luvussa 5.2 kuvattujen asiantuntijahaastattelujen teemoina.

5.2 Teemahaastatteluaineiston keruu

Asiantuntijoille toteutetut puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin käsitetutkimuksen jälkeen helmi - maaliskuussa 2012. Koska Alasuutarin (2007, 38) mukaan laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan pientä aineistoa tarkastellaan ilmiön ratkaisemiseksi kokonaisuutena, toteutettiin tämän tutkimuksen puolistrukturoidut teemahaastattelut näytekooltaan kuuden asiantuntijan haastatteluina. Teemahaastattelujen asiantuntijat valittiin esimerkkiyrityksestä käsitetutkimuksessa rakennettujen kolmeen kokonaisuuteen tukeutuen palveluyrityksen kolmesta eri asiantuntijaryhmästä: yritysjohto (2 henkilöä), organisaation sisäiset asiantuntijat (2 henkilöä) sekä palveluyrityksen yhteistyökumppanit (2 henkilöä). Kuuden asiantuntijahaastattelun toteuttamista pidettiin järkevänä määränä niin vastausten analysoinnin kuin tutkimuksen toteuttamiseen käytettävien voimavarojenkin kannalta.

Haastateltavien poimiminen palveluyrityksen eri jäsenryhmistä koettiin tarpeelliseksi aineiston kattavuuden parantamiseksi, sillä tutkitusta ilmiöstä haluttiin kerätä aineistoa palveluyrityksen erilaisten jäsenryhmien näkökulmia. Yritysjohtoon haastateltaviksi valittiin yhden Suomen johtavan tapahtuma-alan konsernin toimitusjohtaja sekä samaisen konsernin yhden tytäryhtiön toimitusjohtaja. Koska arvoja haluttiin tutkia palveluyrityksen liiketoiminnan kontekstista niin suuremman yrityksen (emoyhtiö, jossa n. 200 työntekijää) kuin pienemmän yrityksen (tytäryhtiö, jossa n. 20 työntekijää) näkökulmasta, koettiin kahden toimitusjohtajan haastattelun tukevan tätä tarkoitusta.

Palveluyrityksen sisäisinä asiantuntijahaastateltavina toimivat edellä mainitun tapahtuma-alan konsernin tytäryhtiön tuotekehityspäällikkö (yrityksen palveluksessa neljä vuotta) sekä myyntipäällikkö (yrityksen palveluksessa neljä kuukautta), jotka valittiin haastateltaviksi osaltaan toimenkuviansa kuin työsuhteen pituutensakin puitteissa. Tuotekehityspäällikkö edustaa yrityksessä niin sanottua senioriasemaa ollen yksi yrityksen pitkäaikaisemmista työntekijöistä, kun taas myyntipäällikkö on yrityksen junioreita edustaen henkilöä, jonka työhön perehdytysjakso on vastikään saatettu loppuun. Kahden eri pituisen työsuhteen omaavan asiantuntijan ajateltiin antavan laaja-alaisempia vastauksia organisaation sisäisen toimintaympäristön viitekehyksissä sen sijasta, että haastateltaviksi olisi valittu yrityksen kaksi senioria tai kaksi junioria. Koska molempien asiantuntijoiden toimenkuvat sijoittuvat ulkoiseen sidosryhmäkenttään, jossa molemmat myyvät

mielikuvia palveluyrityksen tarjonnasta, toinen jo olemassa olevan palvelun puitteissa (myyntipääällikkö) kun taas toinen keskittyy uusien palvelukokonaisuuksien kehittämiseen (tuotekehityspääällikkö), koettiin kahden eri sisäisen asiantuntijaryhmän jäsenen näkökulman niin ikään parantavan aineiston kattavuutta.

Kumppanihaastatteluihin asiantuntijat valittiin yhteistyöyrityksistä, jotka tuottavat asiakkaille kokemuksia ja elämyksiä yhteistyössä esimerkkinä olevan palveluyrityksen kanssa sekä osaltaan myös itse rakentavat esimerkkiyrityksestä tavoiteltua palvelubrändi-imagoa oman toimintansa seurauksena. Yhteistyökumppaneiden valinnassa haluttiin tuoda esille kaksi eri toiminnallista näkökulmaa, sillä toinen kumppani kohtaa esimerkkiyrityksen asiakkaita fyysisesti tapahtuma-alan palvelutilanteissa, kun taas toisen kumppanin toiminta näkyy asiakkaille visuaalisten ilmeiden ja kirjoitetun sanoman välityksellä. Koska molemmat yhteistyöyritykset edustavat eri yhteistyötoimintoja, koettiin kahden eri yhteistyöyrityksen edustajan lisäävän haastatteluaineiston kattavuutta.

Yritysjohdon haastatteluiden avulla haluttiin ensisijaisesti syventää ymmärrystä arvoista palvelumaailman näkökulmasta (teema 1), mutta heidän vastauksillaan haluttiin tuottaa merkitystä myös organisaation sisäiseen ympäristöön (teema 2) sekä arvoihin ja palvelubrändiin (teema 3), sillä yritysjohtolla nähdään olevan kriittinen rooli kokonaisvaltaisessa palveluyrityksen toiminnassa, joka kattaa kaikki kolme edellä mainittua teemaa. Organisaation sisäisissä asiantuntijahaastatteluissa keskityttiin pääsääntöisesti arvoihin organisaation sisäisessä toimintaympäristössä (teema 2), mutta heidän vastauksien kautta haluttiin myös ymmärtää paremmin kahta muuta teemaa (1 ja 3) palveluyrityksen työntekijöiden merkityksellisen roolin vuoksi. Palveluyrityksen työntekijöiden kun tulee niin tiedostaa kuin ymmärtääkin sekä yrityksen toiminnan periaatteet kuin organisaation ulkopuolelle viestityn palvelubrändinkin taustalla oleva arvopohja.

Koska tutkimukseen valitut esimerkkiyrityksen yhteistyökumppanit vaikuttavat omalla toiminnallaan suuresti palveluyrityksestä syntyvään mielikuvaan ja brändi-imagoon yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien, muun muassa asiakkaiden, keskuudessa, keskityttiin palveluyrityksen yhteistyökumppaneiden haastatteluista pääsääntöisesti arvoihin ja palvelubrändiin (teema 3). Arvopohjaista palvelubrändiä koskevan teeman lisäksi heille esitettiin kysymyksiä teemasta 1 (arvot aineettomassa palvelumaailmassa), koska myös

molemmat kumppaniyrityksen harjoittavat omaa liiketoimintaansa palvelualalla. Heidän vastausten ajateltiin syventävän ymmärrystä arvoista ilmiönä palvelumaailman kontekstissa.

Haastateltavien poimiminen kaikista asiantuntijaryhmistä koettiin tarpeelliseksi tutkimuksen kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta, sillä tällä tavoin arvoille ilmiönä saatiin selityksiä niin organisaation johdon, asiantuntijoiden kuin pääyhteistyökumppaneidenkin kontekstista, jotka kaikki omalla toiminnallaan viestivät palveluyrityksen arvoista ja palvelubrändistä. Koska tapahtuma-alalla asiakkaiden ostopäätökset perustuvat pitkälti yritysten imagoon, brändiin sekä viestittyyn arvo- ja brändilupaukseen, joissa palveluyrityksen johto, työntekijät ja pääyhteistyökumppanit ovat merkittävässä osassa, voidaan esimerkkialaa ja -yritystä pitää tämän osalta tutkimukseen soveltuvana aineistolähteenä. Esimerkkiyrityksen kautta palveluliiketoiminnan alalle halutaan tuottaa merkitystä arvoista ilmiönä tapahtuma-alan kontekstissa, kuitenkin yleisesti palvelumaailmaan siirrettävinä havaintoina ja päätelminä.

Kaikki asiantuntijahaastattelut toteutettiin tutkijan aloitteesta ja tutkijan johdattamina keskusteluina, joiden tavoitteena oli etsiä tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman todentuntuisen ja syvemmän arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiseksi. Haastattelut olivat tutkijan ennalta suunniteltuja, ennakkoon määrättyjen teema-aiheiden ympärille rakentuvia vuorovaikutteisia tilanteita, joissa tutkija joutui myös rohkaisemaan haastateltavia sekä pitämään haastattelua yllä lisä- ja täydennyskysymyksillä. Koska Eskolan ja Suorannan (1998, 86 - 87) mukaan teemahaastattelujen toteuttamisessa tyypillistä on haastateltaville annettava etukäteistieto haastatteluissa käsiteltävistä teemoista, kerrottiin myös tämän opinnäytetyö tutkimuksen osalta kaikille haastateltaville teemoista, joita keskusteluissa tultiin käsittelemään. Neljä haastateltavaa (1 x yritysjohto, 2 x organisaation sisäinen asiantuntija, 1 x yhteistyökumppani) saivat tiedon haastattelun teema-aiheista viikkoa ennen haastatteluja, kun taas kahdelle haastateltavalle (1 x yritysjohto, 1 x yhteistyökumppani) kerrottiin teema-aiheista haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä kuukautta ennen varattua haastatteluajankohtaa. Tutkimuskysymyksiä ei sen sijaan lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä asiantuntijoiden vastauksista haluttiin saada nimenomaan vastaajien omia ajatuksia arvoista teema-aiheiden ympäriltä, eikä etukäteen kirjoista tai

muista materiaaleista etsittyjä vastauksia. Haastattelujen nauhoittamisesta ja jatkokäsitelystä sovittiin yhdessä haastateltavien kanssa niin haastattelujen varaamisen yhteydessä kuin muistuttiin asiasta vielä jokaisen haastatteluhetken alussa.

Asiantuntijahaastattelujen fyysiseksi ympäristöksi valittiin mahdollisimman neutraalit puitteet, kuten hiljaiset kokoustilat, jotta kaikki mahdolliset häiriötekijät (esim. tietokoneet, kännykät ja walk-in -vieraat) voitiin eliminoida pois haastattelutilanteista. Neutraalista tilasta huolimatta muutama haastateltava toi tilanteeseen mukaan kännykkänsä, jotka jouduttiin kesken haastattelun sulkemaan. Pienistä häiriötekijöistä huolimatta nämä kyseiset haastattelut saatiin toteutettua hyvin ilman suurempia keskeytyksiä, sillä haastateltavat pääsivät hyvin takaisin haastattelurytmiin kännyköiden sulkemisen jälkeen. Haastattelujen varaamisen ja ohjeistuksen yhteydessä oletettiin, etteivät haastateltavat tuo tilanteisiin mukaan henkilökohtaisia työkalujaan, jonka vuoksi kännyköistä ja tietokoneista ei erikseen mainittu haastateltaville. Tulevaisuuden haastatteluja silmällä pitäen on hyvä muistaa haastateltavien ohjeistuksessa mainita toiveet haastattelutilanteissa olemisesta sekä henkilökohtaisten työvälineiden tuomisesta haastatteluhetkiin.

Puolistrukturoidut temahaastattelut toteutettiin noin tunnin mittaisina keskustelutilanteina, joissa tema-aiheiden laajuus ja kysymysmäärä vaihtelivat haastattelusta toiseen. Koska haastatteluissa käytettiin spontaanien kysymysten lisäksi apuna myös valmiiksi laadittuja kysymyksiä, joiden järjestys tema-alueittain kuitenkin vaihteli haastattelujen keskustelusuunnan mukaan, voidaan haastatteluja pitää osaltaan puolistrukturoituina, eikä täysin puhtaina temahaastatteluina. Tyylipuhtaiden temahaastattelujen kriteerinä pidetään Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan juuri sitä, ettei tutkijalla ole valmiita kysymyksiä haastatteluissa, vaan vain jonkinlainen tukilista käsiteltävistä aiheista.

Kokemattomuus temahaastattelujen tekemisessä näkyi kahdessa ensimmäisessä haastattelutilanteessa (1 x yhteistyökumppani, 1 x organisaation sisäinen asiantuntija), sillä näissä haastatteluhetkissä ei osattu parhaalla mahdollisella tavalla kyseenalaistaa haastateltavien vastauksia tai esittää täydennys- tai lisäkysymyksiä. Loput neljä haastattelua onnistuivat enemmän temahaastattelun periaatteiden mukaisesti, eikä tilanteissa tarvinnut tukeutua niin paljon valmiiseen kysymyslistaan, vaan haastattelutilanteet etenivät luontevien keskustelujen kautta eteenpäin. Kokemattomuudella ei kuitenkaan nähdä

olevan merkittävästi vaikutusta haastatteluissa kerättyyn aineistoon, sillä kyseessä olevat haastattelut pysyivät ennalta määritettyjen teema-aiheiden ympärillä. Kahdesta ensimmäisestä haastattelusta olisi varmasti saatu myös syvällisempiä merkityssisältöjä, jos haastateltavia olisi enemmän rohjettu haastaa ja kyseenalaistaa.

5.3 Laadullinen analyysi ja tulkinta

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan, opinnäytetyön tutkimusaineiston analysointi rakentuu Eskolan ja Suorannan (1998, 138) määrittelemästä kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Laadullisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tässä opinnäytetyössä laadullisen analyysin tarkoituksen saavuttamiseksi tutkimusaineistoa, niin käsitetutkimuksen kuin asiantuntijahaastattelujenkin kautta kerättyä aineistoa, tarkastellaan arvojen moniulotteisesta näkökulmasta palveluyrityksen toiminnassa.

Koska laadullista tutkimusaineistoa voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta, tämän opinnäytetyön analyysin kannalta on tärkeää miettiä, mikä tietoa on oleellista tutkimuskysymyksen asettelun osalta. Yhtä tärkeää analyysin onnistumisen osalta on Alasuutarin (2007, 39 - 40) mukaan tutkimushavaintojen pelkistäminen havaintojen yhdistämisen kautta, jolloin erilliset havainnot yhdistetään harvempien havaintojen joukoiksi. Havaintojen yhdistämistä tässä opinnäytetyössä toteutetaan niin käsitetutkimuksessa mallinnuksien rakentamisen kautta kuin myös asiantuntijoiden teemahaastatteluissa, joissa haastatteluaineisto kerätään ja yhdistetään teema-aiheiden mukaisesti yhtenäisemmiksi kokonaisuuksiksi.

Havaintojen pelkistämisen jälkeen opinnäytetyön laadullinen analyysi jatkuu arvoituksen ratkaisemisella, jonka tarkoituksena on Alasuutarin (1999, 44) mukaan laatia pelkistettyjen havaintojen pohjalta tutkittavasta ilmiöstä merkitystulkinta. Arvoituksen ratkaisemiseksi asiantuntijahaastatteluissa saatuja vastauksia peilataan käsitetutkimuksen kautta rakennettuihin arvoja käsitteleviin mallinnuksiin ja pyritään etsimään vihjeitä mallinnuksien tarkentamiseksi, täydentämiseksi tai muuttamiseksi. Arvoituksen ratkaisemisen tavoitteena on tässä opinnäytetyössä kokonaisvaltaisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentaminen erilaisten kohtaamisten palveluyritykselle, sillä mitä enemmän samaan

ratkaisumalliin sopivia johtolankoja voidaan Alasuutarin (1999, 48) mukaan löytää tutkimuksen havainnoista, sitä todennäköisemmin löydettyä ratkaisumallia voidaan pitää totena.

Hirsjärven ym. (2010, 229) mukaan tutkimuksen tulosten tulkinnan toteuttamiseksi laadullisen analyysin tuloksia tulee pohtia, ja niistä pitää tehdä johtopäätöksiä tutkittavan ilmiön selvittämiseksi. Arvoituksen ratkaisemisen olennaisena osana tässä opinnäytetyössä on laadullisen analyysin kautta tarkennettujen, täydennettyjen ja muutettujen arvo-mallinnuksien tulkinta yhdeksi kokonaisuudeksi, joka vastaa parhaalla mahdollisella tavalla opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Työn lopputuloksien kautta arvojen merkitystä palveluyrityksen toiminnassa yritetään ymmärtää sekä pohditaan niiden syväluotaavaa olemusta yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavina suunnan näyttäjinä. Seuraavassa luvussa 5.4 keskitytään juuri laadullisen tutkimuksen havaintojen pelkistämiseen tutkimustulosten tarkastelun kautta, kun taas viimeisessä luvussa 6 pohditaan arvoituksen ratkaisemista arvopohjaisen toiminnan mallin esittämisen yhteydessä.

5.4 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen tarkoituksena oli etsiä tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin mahdollisimman todentuntuisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiseksi. Seuraavissa alaluvuissa 5.4.1., 5.4.2. ja 5.4.3. teemahaastattelujen kautta kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan kolmen käsitetutkimuksessa esitetyn teeman kautta. Tutkimustulosten tarkastelussa keskitytään tutkimuskysymystä ratkaiseviin vastauksiin sekä käsitetutkimuksissa rakennettujen mallinnuksia koskeviin kehitysehdotuksiin.

5.4.1 Arvot aineettomassa palvelumaailmassa

Käsitetutkimuksessa (luku 2) tätä teema-aihetta lähestyttiin tarkastelemalla arvoja aineettoman palvelumaailman näkökulmasta, jossa arvojen nähtiin olevan osa niin vastuullista yritystoimintaa kuin osa palveluyrityksen liiketoiminnan tärkeitä tukipilareita-kin. Lisäksi käsitetutkimuksessa rakennettiin mallinnukset palveluyrityksen erilaisista arvokäsitteistä (ks. kuvio 2) sekä peilattiin arvoja palveluyrityksen liiketoiminnan peri-

aatteisiin, kuten missioon, visioon, strategiaan sekä erilaisiin toimintamalleihin (ks. kuvio 4).

Haastateltavien mukaan arvojen tarkoitus palveluyrityksen liiketoiminnan näkökulmasta on ohjata yrityksen toimintaa sekä varmistaa ja tukea asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Käsitetutkimuksessa määritettyjen tarkoitusten mukaisesti, haastateltavien mielestä arvojen tulisi perustua yrityksen olemassa olon tarkoitukseen (missioon) sekä tulevaisuuden tahtotilaan (visioon), mutta olla linjassa myös omistajan arvomaailman kanssa, josta yksi haastateltava kertoo esimerkkinä emoyhtiön ja tytäryhtiön samankaltaisen arvomaailman. Yhden haastateltavan mielestä yrityksen arvot voivat kummuta myös yrityksen historiasta, joka puolestaan nähdään käsitetutkimuksessa enemmänkin yrityskulttuurin osana.

Palveluyrityksen liiketoiminnan näkökulmasta arvot nähdään haastateltavien keskuudessa läpinäkyvinä, päivittäisen toiminnan ohjenuorina, jotka tarjoavat apua yrityksen työntekijöille siitä, millä tavalla annetut työt tulisi toteuttaa. Arvojen tulisi toimia haastateltavien mielestä tienviittona erilaisissa valintatilanteissa, joissa ei muilla keinoin osata tehdä ratkaisuja. Haastateltavien vastaukset ovatkin tämän osalta hyvin samansuuntaisia käsitetutkimuksessa kerätyn aineiston kanssa, sillä muun muassa erilaiset Lencionin (2002, 114) määrittelevät tavoite- ja ohje-arvot antavat organisaation jäsenille suunnan päivittäisessä tekemisessä. Arvojen läpinäkyvyyden tulisi yksittäisten haastateltavien mielestä näkyä myös asiakkaiden suuntaan, jotta asiakkaat voisivat tunnistaa millaisella arvopohjalla palveluyritys toimii. Myös käsitetutkimuksessa pohdittiin niin sanotun asiakasarvon merkitystä, joka Evansin (2005, 316) mukaan syntyy asiakkaan subjektiivisesta arviosta yrityksen toiminnasta, laadusta ja arvolupauksesta.

Yhdeksi palveluyrityksen arvojen tarkoituksen toteutumisen esteeksi mainitaan haastateluissa arvojen jääminen yrityksessä hyvin pintapuolisiksi. Yhden vastaajan mielestä arvot saatetaan joissakin yrityksissä määritellä niin yleismaailmallisiksi, ettei niistä ole yrityksen toiminnalle mitään lisäarvoa, eivätkä ne välttämättä toimi niin hyvin, tai ollenkaan, toiminnan ohjauksen työkaluina kuin ne voisivat toimia. Käsitetutkimuksessa yhdeksi arvojen valttikorteiksi mainittiin juuri niiden mahdollisuus yrityksen omaperäisyyteen ja kilpailukyvyn säilyttämiseen, mutta mikäli yrityksen määrittämät arvot ovat

yleispäteviä toiminnan puskureita, ei niistä voi syntyä yritykselle todellista kilpailuetua-
kaan. Yksi haastateltavista kuvaa palveluyrityksen yleismaailmallisten arvojen haasteelli-
suutta seuraavasti:

Tämmöiset arvot, jotka ovat hyvin tyypillisiä monille yrityksille kuten asiakaslähtöisyys.
Se (asiakaslähtöisyys) nyt kai on palveluyritykselle itsestään selvyys, tavallaan. Olen aina
miettinyt, että onko se yhtenä arvona, kun se on niin itsestään selvä ja niin yleinen, että
onko sillä mitään lisäarvoa sillä arvolla.

Toimiakseen yrityksen menestystä ohjaavina sekä liiketoimintaa tukevina tienviittoina,
arvot tulisi haastateltavien mukaan olla selkeä osa yrityksen strategisesta suunnittelua ja
niiden tulisi olla läsnä kaikissa strategisissa päätöksissä, koskivat ne sitten yrityksen si-
säistä tai ulkoista toimintaympäristöä. Strategisen suunnittelun ja arvojen yhdistämisen
yhdeksi haasteeksi kerrotaan, että strategiset päätökset tehdään yrityksen johdon tasolla,
kun taas arvot tulisi synnyttää yhdessä henkilöstön kanssa. Jos palveluyrityksen arvot
eivät tue yrityksen tavoitteita, ei haastateltavien mielestä päästä yrityksen asettamiin
päämääriin. Palveluyrityksen liiketoimintaa tukevien ominaisuuksiensa lisäksi arvot
nähdään haastateltavien keskuudessa niin toiminnan laadun kuin annetun asiakaslu-
pauksenkin toteuttamisen välineinä, joita käsitetutkimuksessa pohdittiin asiakasarvon
synnyttämisen työkaluina. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 32) mukaan asiakasarvon
tuottamisessa on pyrittävä synnyttämään enemmän arvoa kuin mitä asiakas joutuu käyt-
tämään palvelun hankintaan. Mitä lähempänä palveluyrityksen arvojen kautta antama
laatu- ja asiakaslupaus on asiakkaan kokemaa hyötyä, sitä vahvemiksi asiakasarvokin
voi muodostua.

Vaikka arvot nähdään haastateltavien keskuudessa yrityksen menestystä ohjaavina sekä
liiketoimintaa tukevina pilareina, osa haastateltavista kuitenkin huomauttaa, etteivät
liiketoiminnan kannattavuutta tukevat päätökset aina ole arvomaailmaan mukaisia, sillä
välillä joudutaan esimerkiksi omistajan taloudellisista odotuksista johtuen tekemään
päätöksiä, jotka eivät ole yrityksen kaikkien arvojen mukaisia. Sosiaalisen vastuun si-
vuaminen taloudellisten odotusten edessä nähdään toisten haastateltavien ajatuksissa
pulumallisena, sillä sosiaalisen vastuun kustannuksella tehdyillä taloudellista kannatta-
vuutta tukevilla päätöksillä voi olla pitkäaikaiset seuraukset yrityksestä syntyvään eetti-
seen mielikuvaan sen sidosryhmien keskuudessa.

Haastateltavat pohtivat taloudellista ja sosiaalista vastuuta koskevissa vastauksissaan samaa dilemmaa, jota Aaltonen ja Junkkari (2003, 43) nimittävät ”uudeksi paradigmatoksi” eli ajatusmalliksi, jossa punnitaan voiko yritystoiminnan jatkuminen olla enää kiinni niin sanotun viimeisen viivan alle jäävästä luvusta, vaan siitä, miten yrityksen moraalit ja etiikka tulkitaan sen toimintaympäristössä. Koska yrityksen taloudellisen vastuun tarkoituksena on lähtökohtaisesti hengissä säilyminen ja voiton tuottaminen omistajilleen, kohtaa palveluyritys Aaltosen ja Junkkarin (2003, 43) mielestä uudenaikaisessa etikan viitoittamassa toimintaympäristössä haasteellisia tilanteita, joissa taloudellinen vastuu tulisi kantaa yrityksen arvomaailmaa noudattaen. Eräs haastateltavista kuitenkin muistuttaa, että tällaisissa valintatilanteissa tulisi aina miettiä ja kysyä, onko yritys olemassa työntekijöitä varten vai työntekijät yritystä varten.

Liiketoiminnan tavoitteiden sekä palveluyrityksen laadukkaan toiminnan ja asiakaslupauksen lunastamisen takaamiseksi, palveluyrityksen arvomaailman tulisi haastateltavien mielestä olla linjassa yrityksen työntekijöiden arvojen kanssa. Johdon omalla toiminnallaan välittämä arvomaailma sekä johdon ja työntekijöiden arvojen samansuuntaisuus koetaan tärkeäksi tekijäksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Samaan johtopäätökseen päästiin myös käsitetutkimuksessa, jossa pohdittiin muun muassa arvojohtamisen tärkeyttä. Yhtä tärkeää kokonaisvaltaisen laadukkaan toiminnan ja odotukset täyttävän asiakaskokemuksen synnyttämisen näkökulmasta on yhteistyökumppanien arvomaailmojen yhtenäisyys. Koska yhteistyökumppanin toiminnan kannalta on olennaista ymmärtää palveluyrityksen ajattelutapa ja liiketoimintamalli, tulisi kumppaneille viestiä palveluyrityksen arvoista toistuvasti mielikuvien vahvistamiseksi. Kumppanit eivät voi omassa tekemisessään toteuttaa erään haastateltavan mukaan päinvastaisia asioita, jotka eivät tue palveluyrityksen liiketoimintaa ja arvoja.

Palveluyrityksen arvot asettavatkin eräänlaiset kriteerit ja laatuvaatimukset myös sen yhteistyökumppaneiden toiminnalle ja kumppanin tuottamalle palveluosalle. Haastateltavien mielestä niin palveluyrityksen johdon, sen työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneidenkin arvomaailmat ovat avainasemassa yhteisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuten käsitetutkimuksessakin todettiin, ilman yhtenäistä arvomaailmaa, ei palveluyritys pysty luomaan toiminnastaan yhtenäistä mielikuvaan asiakkaiden silmissä. Branson (2008, 377) väittääkin, että yhteiset arvot ovat yrityksen kilpailu-

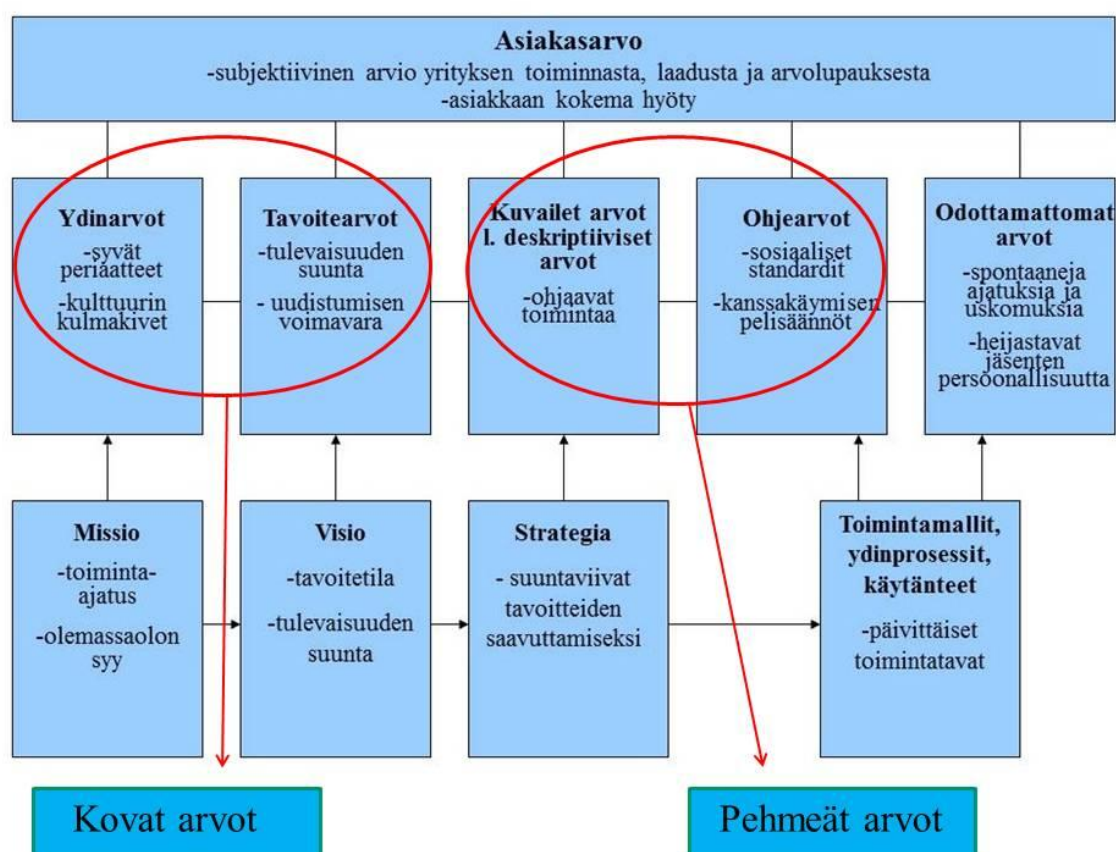
kyvyn ja muutostilanteiden valttikortti, joiden pohjalle palveluyrityksen pitkäaikainen menestyminen rakennetaan.

Käsitetutkimuksessa pohdittiin arvoja yrityksen liiketoiminnan lisäksi myös erilaisten arvokäsitteiden kontekstista, joka paljasti viiden erilaisen arvojoukkion (ks. kuvio 2) vaikutuksen palveluyrityksen toimintaan. Lisäksi käsitetutkimuksessa pohdittiin kirjattujen ja kirjaamattomien arvojen eroa yrityksen toiminnan periaatteina, joita molempia saattaa ilmetä palveluyrityksen toiminnassa. Haastateltavien mielestä palveluyrityksen kirjattujen arvojen tulisi lähtökohtaisesti olla todelliset yrityksen toimintaa ohjaavat uskomukset, mutta joidenkin haastateltavien mielestä näin ei aina kuitenkaan ole. Kirjatut arvot saattavat olla esimerkiksi luonteeltaan liian ”kovia arvoja” tai niitä ei ole kunnolla jalkautettu organisaation työntekijöiden keskuuteen. Kahden vastaajan mukaan palveluyrityksen arvomaailmasta tulisi löytyä myös jotain arvoja, jotka nousevat päivittäin esille, esimerkiksi yhteisinä pelisääntöinä, ja joiden kautta voidaan toteuttaa myös kirjattu, kovempiakin arvoja. Näiden kahden haastateltavan vastaukset jokapäiväistä toimintaa ohjaavista yhteisistä pelisäännöistä vastaavat Lencionin (2002, 114) määrittelemiä ohje-arvoja, jotka yrityksen liiketoiminnan periaatteisiin peilattuna heijastavat yrityksen strategiaa sekä erilaisia toimintamalleja ja ydinprosesseja (ks. kuvio 4).

Haastateltavien mukaan yrityksen toimintaa ohjaavasta arvopeitosta voidaan löytää karkeasti jaoteltuna niin sanottuja pehmeitä ja kovia arvoja. Haastateltavat kuvaavat koviksi arvoiksi esimerkiksi taloudelliset arvot sekä liiketoimintaan liittyvät arvot. Pehmeitä arvoja sen sijaan kuvataan yrityskulttuuriin ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyviksi arvoiksi. Haastateltavien vastaukset palvelumaailman erilaisista arvoista tukevat käsitteanalyysin kautta rakennettua mallinnusta palveluyrityksen erilaisista arvoista liiketoiminnan viitekehyksissä.

Kuvioon 16 on merkitty haastateltavien vastausten kautta esiinnousseet kovat ja pehmeät arvot. Haastateltavien määrittämät kovat arvot kuvastavat käsitetutkimuksessa esitetyn kuvion ydinarvoja ja tavoitearvoja, kun taas pehmeitä arvoja mallissa kuvastavat deskriptiiviset arvot sekä ohje-arvot. Vaikka palveluyrityksen ydinarvot ja tavoitearvot voivat osaltaan olla myös niin sanottuja pehmeitä arvoja, luokitellaan ne tässä yhteydessä koviksi arvoiksi. Ydinarvot kun peilaavat yrityksen olemassa olon tarkoitusta ja

toiminta-ajatusta, jotka lähtökohtaisesti tavoitearvojen kanssa pyrkivät taloudellisten voittojen tavoitteluun.



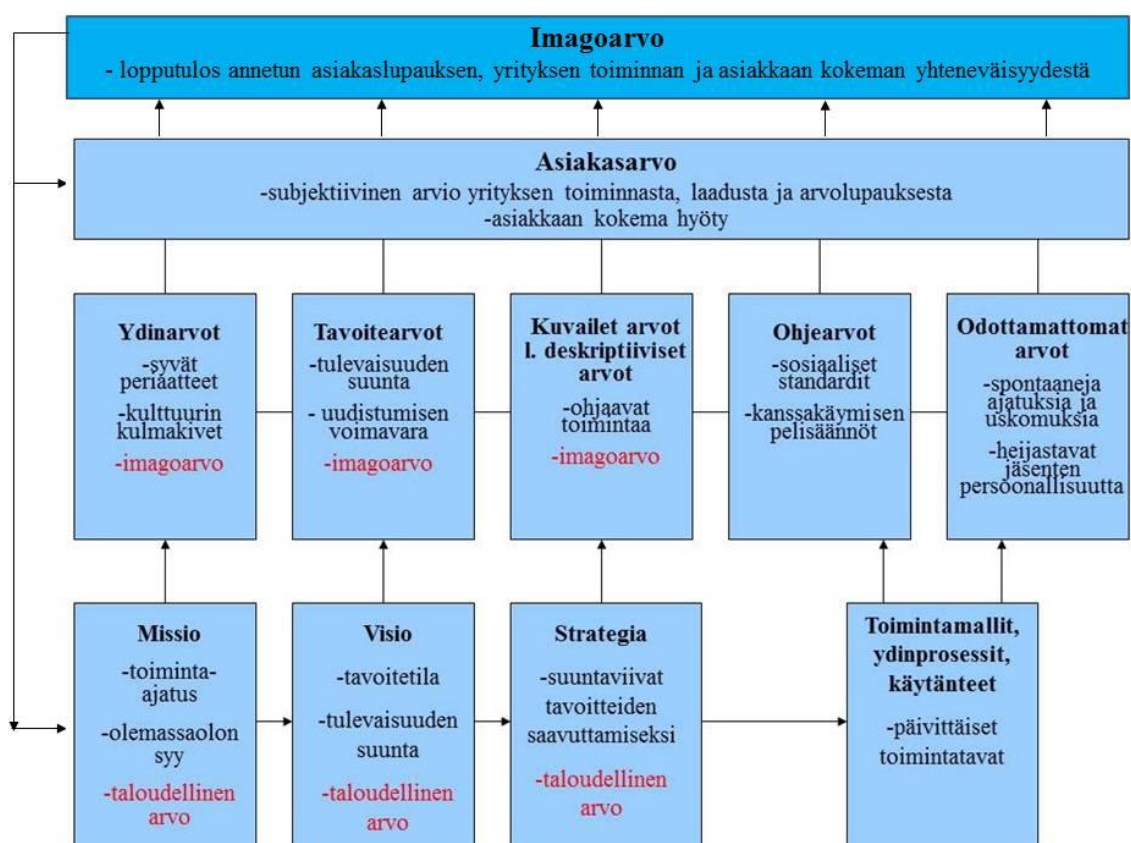
Kuvio 16. Palveluyrityksen kovat ja pehmeät arvot liiketoiminnan viitekehyksessä

Palveluyrityksen erilaisista arvokäsitteistä keskusteltaessa, jotkut haastateltavat mainitsivat yrityksen toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi myös taloudellisen arvon. Muutama vastaaja näki taloudellisen arvon myös tulevaisuuden suuntana, asiana, jota toiminnalla tavoitellaan sekä niin ikään lopputuloksena asiakasarvon toteutumisesta, johon ydinarvojen ja tavoitearvojen kautta voidaan päästä. Yhden haastateltavan mielestä sen sijaan taloudellinen arvo taloudellisena vastuuna kulkee läpi koko arvomallinnuksen, sillä muilla arvoilla on vaikutusta taloudellisen arvon toteutumiseen.

Taloudellisen arvon ohella palveluyrityksen erilaisiksi arvokäsitteiksi haastatteluissa mainittiin asiakasarvo sekä imagoarvo. Asiakas arvo nähdään haastateltavien mielestä osaltaan palveluyrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä, sillä asiakkaiden vuoksi yritys on olemassa ja kehittää toimintaansa ja palveluvalikoimaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Toinen haastatteluissa esiin tullut näkökulma asiakasarvoon on palveluyrityksen toiminnan lopputulos eli asiakasarvo nähdään asiakkaan subjektiivisena kokemana yri-

tyksen toiminnasta. Asiakasarvolla todettiin haastatteluissa olevan myös vaikutusta yrityksen imagoarvoon, joka osaltaan syntyy yrityksen toiminnasta ja annetun laatulupauksen toteutumisesta asiakkaan näkökulmasta, mutta joka myös ohjaa yrityksen toimintaa ja tavoiteasetantaa sekä heijastuu yrityksen syvistä periaatteista.

Käsitetutkimuksessa esitettyä kuviota palveluyrityksen erilaisista arvokäsitteistä liiketoiminnan näkökulmasta (ks. kuvio 4) on täydennetty kuvioon 17 haastateltavien vastausten perusteella yrityksen taloudellisella arvolla sekä imagoarvolla. Palveluyrityksen taloudellinen arvo sijoittuu kuviossa missioon, visioon ja strategiaan, sillä taloudellisen vastuun tulisi kulkea mukana niin yrityksen olemassa olon tarkoituksessa kuin tulevaisuuden suunnassakin sekä keinoissa, joiden avulla taloudellisia voittoja tavoitellaan. Imagoarvo sijoittuu puolestaan yrityksen ydinarvoihin, tavoitearvoihin sekä kuvaileviin arvoihin, jotka osaltaan antavat suuntaviivan tiettyyn imagoon tähtäävälle toiminnalle. Koska jotkut haastateltavat näkivät imagoarvon myös lopputuloksena annetusta asiakaslupauksesta, on imagoarvo sijoitettu kuviossa omaksi arvokseen eli päämääräksi, jossa yrityksen toiminta ja asiakkaan kokemus vastaavat toisiaan.



Kuvio 17. Taloudellinen arvo ja imagoarvo palvelumaailman erilaisten arvojen joukossa

Haastateltavat kokevat, että palveluyrityksen arvoilla on jonkin verran vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiinkin, sillä vastaajien mielestä esimerkiksi B2B-sektorilla yrityksen haluavat ostaa palveluja saman arvopohjan omaavilta toimijoilta. Myös Komppulan ja Boxbergin (2002, 161) mukaan palveluyritys vetoaa niihin kohderyhmiin, joille kyseessä olevat arvot ovat merkityksellisiä. Yksityisasiakkaiden, mutta myös yritysasiakkaiden kohdalla, päätöksiä tehdään haastateltavien mielestä osaltaan tunteiden kautta, jolloin palveluyrityksen arvomaailmalla voi olla merkittävä vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Arvojen vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen kuvataan eräissä haastattelussa muun muassa seuraavalla tavalla:

Arvot vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin, sillä arvot ovat pitkälti mielikuvia...Asiakas saattaa tehdä helpommin ostopäätöksen, jos yrityksen arvot vastaavat henkilön omaa arvomaailmaa.

Yrityksen arvoihin perustuvalla liiketoiminnalla voidaan haastateltavien mukaan saavuttaa pitkäjänteisiä tuloksia niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Yhtenäinen arvoihin pohjautuva toiminta auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, koska silloin yrityksen kaikki työntekijät työskentelevät yhteisten päämäärien eteen. Puohiniemen (2003, 7 - 8) mielestä yrityksen sisäisen arvomaailman tulisi olla se henkinen perusta, johon yrityksen työntekijät voivat tukeutua päätöksenteossa, ja joka antaa suuntaviivat yrityksen kaikella toiminnalla. Palveluyrityksen arvomaailmaan perustuvalla toiminnalla voidaan tavoitteiden saavuttamisen lisäksi synnyttää haastateltavien mielestä toimiva työympäristö, jossa työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat korkeammalla tasolla kuin ristiriitaisten arvojen yhteisössä. Myös Adamsin ym. (2001, 199) mukaan yrityksen arvojen tarkoituksena on parantaa organisaation sisäistä ilmapiiriä ja edistää päätöksentekoa työyhteisön arjessa.

Arvoihin pohjautuvan toiminnan tulokseksi haastateltavat kertovat yrityksen maineen vahvistumisen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa, joka puolestaan edistää yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä tulevaisuuden haasteisiin vastaamista. Palveluyrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta arvojen tarkistaminen säännöllisin väliajoin nähdään haastateltavien mielestä oleellisena osana yrityksen toimintaa, jotta arvot tukisivat yrityksen liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Koska yrityksen toiminta tai yrityksen toimintaympäristö voi muuttua,

voivat joidenkin haastateltavien mukaan myös yrityksen arvot muuttua sen mukana. Asiaa kuvataan eräässä haastattelussa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Ei niiden (arvojen) pidä, eikä välttämättä tarvitsekaan, olla ikuisuuteen asti kiveen hakattuja. Vaan maailma muuttuu koko ajan. Ja kun maailma muuttuu, niin se tapa, jolla tehdään töitä, muuttuu ja se saattaa heijastua siihen, että pitää päivittää niitä arvojakin.

Haastateltavien kertoma arvojen mahdollinen muutos tulevaisuuden toiminnan takaimiseksi voidaan yhdistää käsitetutkimuksessa olevien tavoitearvojen, deskriptiivisten arvojen sekä ohjearvojen muutokseksi. Koska palveluyrityksen ydinarvoista ei pitäisi Lencionin (2002, 114) mukaan koskaan joustaa, voidaankin ajatella, että tavoitearvot ja ohjearvot ovat niitä palveluyrityksen arvoja, jotka muuttuvat yrityksen matkan aikana. Tavoitearvot tulevaisuuden suuntana ja uudistumisen voimavarana voiva muuttua ja elää vision tapaan, sillä missiota toteuttaakseen yritys voi vision saavuttaessa asettaa Puohiniemen (2003, 31) mukaan itselleen aina uuden tavoitteen, joita tavoitearvot tukevat. Uusien tavoitteiden saavuttamiseksi yritys saattaa joutua muokkaamaan myös strategiaansa sekä toimintamalleja, jotka käsitetutkimuksessa määritettiin peilautuvaksi yrityksen deskriptiivisiin arvoihin sekä ohjearvoihin.

Molempien tutkimusmenetelmien kautta kerätty tutkimusaineisto kertoo yhtäläisiä asioita arvojen tärkeydestä palveluyrityksen liiketoiminnassa. Tutkimusaineistojen perusteella arvojen voidaan todeta olevan kriittinen osa palveluyrityksen toiminnan periaatteita, sillä arvojen tulisi ilmentää niin yrityksen missiota, visiota kuin jokapäiväisessä toiminnassa toteutettavaa strategiaa sekä toimintamalleja. Palveluyrityksen määritellyt arvot eivät kuitenkaan aina ole todellinen toimintaa ohjaava arvoperusta, vaan palveluyrityksen toiminnassa saattaa ilmetä niin ikään erilaisia odottamattomia arvoja tai kirjoittamattomia arvoja, jotka peilaavat palveluyrityksen työntekijöiden todellisia toiminnan puskureita.

Koska palveluyrityksen todelliset ydinarvot voivat olla yrityksen omaperäisyyden ja uudistumiskyvyn lähde, voi yritys molempien tutkimusaineistojen mukaan synnyttää todellisella ydinarvoihin pohjautuvalla toiminnalla asiakasarvoa, joka edistää palveluyrityksestä syntyviä positiivista imagoa ja auttaa yritystä pääsemään taloudellisiin tavoitteisiinsa. Sekä käsitetutkimuksessa että teemahaastatteluissa kerätyn tutkimusaineistoon

perustuen voidaan arvoja määritellä palveluyrityksen liiketoiminnan osalta kriittisinä tekijöinä, jotka edistävät organisaatiossa toteutettavaa systemaattista ja tavoitteisiin perustuvaa päätöksentekoa sekä antavat pohjan vastuullisemmalle yritystoiminnalle, jossa palveluyrityksen sanat ja teot kertovat yhtäläisiä asioita itse palveluyritystä kuin sen toiminnastakin.

5.4.2 Arvot organisaation sisäisessä toimintaympäristössä

Arvoja organisaation sisäisessä maailmassa tarkasteltiin käsitetutkimuksessa (luku 3) organisaation toiminnan jäsentäjinä, organisaatiokulttuurin näkökulmasta sekä määriteltiin arvojen näkyväksi tekemistä organisaation sisällä arvodialogin kautta. Lisäksi käsitetutkimuksessa mietittiin yksilön henkilökohtaisen arvomaailman vaikutusta yritystoiminnassa toteutettavaan päätöksentekoon.

Organisaation yhteinen arvomaailma luodaan haastateltavien mukaan palveluyrityksen johdon aloitteesta, mutta yhdessä henkilöstön kanssa. Johdon koetaan antaman tietyt raamit arvojen luomiselle, josta organisaation yhteistä arvomaailmaa lähdetään rakentamaan ja toteuttamaan. Myös Puohiniemi (2003, 39) puhuu yritysjohtajan aktiivisesta roolista organisaation arvojen löytämisessä, vaikka hänen mukaansa myös yksittäinen työntekijä voi olla aloitteentekijä organisaation arvoprosessissa. Arvojen luomista ei nähdä haastateltavien keskuudessa vain yhdessä hetkessä tapahtuvana toimintana, vaan arvoja tulisi luoda ja vahvistaa jatkuvasti yhtenäisen toiminnan aikaansaamiseksi. Tavoitteena haastateltavien mukaan olisi, että arvot olisivat luonnollinen osa jokapäiväistä työntekoa ja ne olisi sisäistetty toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi.

Henkilöstön kanssa yhteistyössä luodut arvot lisäävät haastateltavien mielestä arvojen tärkeyden ja merkityksen ymmärtämistä työntekijöiden keskuudessa sekä vahvistavat työntekijöiden sitoutumista arvojen toteuttamiseen jokapäiväisessä työssä. Samaan päättelmään päästiin myös käsitetutkimuksessa, sillä Lencionin (2002, 117) mukaan arvoja tulisi edistää niiden sulauttamisen jälkeen jokaisessa käänteessä. Yksi haastateltavista puhui allekirjoitettavien arvojen puolesta, koska silloin hänen mielestään työntekijät sitoutuvat ja vaakuttavat noudattavansa yhteisesti sovittuja arvoja. Vaikka johdon roolia arvojen luomisessa pidetään haastateltavien vastausten mukaan tärkeänä, nähdään vastaajien keskuudessa palveluyrityksen työntekijöillä olevan yhtäläinen vastuu arvojen

ymmärtämisestä oman toiminnan näkökulmasta sekä arvojen toteuttamisesta päivittäisessä tekemisessä. Työntekijöiden henkilökohtaista roolia arvojen toteuttamisessa kuvataan muun muassa seuraavalla tavalla:

Jokaisella yksilöllä on vastuu arvojen toteuttamisesta ja niiden ymmärtämisestä. Mutta ensimmäinen askel, mikä on suurin haaste monessa yrityksessä, on se että yksilöltä ei voida edellyttää tällaista vastuuta, jos hän ei ymmärrä mistä puhutaan. Kun kaikki puitteet on tehty hyväksi, niin yksilöllä on yhtälailla vastuu olla arvojen rakentajana, varsinkin asiakkaaseen päin.

Organisaation sisällä arvot tulisi tehdä näkyviksi haastateltavien mielestä toistuvalla läpi käymisellä ja muistuttamisella. Puohiniemen (2003, 39) määrittelemän arvoprosessin tapaan arvojen tulisi haastateltavien mielestä olla luonnollinen osa työntekoa. Jatkuvilla ja systemaattisella arvojen muistuttamisella, muun muassa käytännön esimerkkien kautta, kerrotaan olevan keskeinen asema arvojen näkyväksi tekemisessä organisaation sisäisessä toimintaympäristössä. Tärkeänä eräässä haastattelussa koettiin myös se, että arvot olisivat jossakin, esimerkiksi taukotilan ilmoitustaululla, kirjallisesti nähtävillä. Yhtä tärkeää olisi toisen haastateltavan mielestä kirjata näkyville myös se, mitä arvot eivät ole ja mitä ne eivät tarkoita päivittäisessä tekemisessä. Yksi haastateltavista painotti arvojen näkyviksi tekemisen yhteydessä arvojen selkeyttä, toistettavuutta sekä sitä, että yrityksen arvot ovat ymmärrettävästi kirjoitettu auki.

Yksilön oma arvomaailma ohjaa vastaajien mielestä henkilön toimintaa erilaisissa päätöksentekotilanteissa, minkä vuoksi yksilön arvot tulisivat olla samansuuntaisia yrityksen arvojen kanssa. Haastateltavien vastauksia tukien myös Branson (2008, 382) huomauttaa, että elleivät organisaation jäsenet autenttisesti tue organisaation jaettuja arvoja, ei organisaatiokaan voi toteuttaa toimintaansa yhteisen arvomaailman kautta, vaan päätökset yhteisössä tehdään jokaisen yksilön henkilökohtaiseen arvomaailmaan perustuen.

Yrityskontekstissa yksilöiden päätöksen tekoon vaikuttavat haastateltavien mukaan henkilökohtainen kokemusmaailma sekä tiedostetut ja tiedostamattomat arvot, jonka vuoksi arvoista tulisi keskustella jo rekrytointitilanteessa. Yrityksen uuden kuin nykyisenkin työntekijän tulisi olla haastateltavien kertoman perusteella sitoutunut yrityksen perusarvoihin yhteisten tavoitteiden ja toimivan työyhteisön ylläpitämisen saavuttami-

seksi. Muutama haastateltava kuitenkin huomauttaa, että vaikka yksilön ja yhteisön arvot olisivat samansuuntaisia, jokainen voi tuoda toiminnassaan esille erilaisia arvomaailman heijastuksia, sillä ovathan yksilöiden henkilökohtaiset arvomaailmat Aaltosen ym. (2003, 34 - 35) mukaan eräänlainen turvaverkko, joka edustaa kokooma henkilön historiasta niin kotikasvatuksesta, koulutuksesta, ystävistä kuin opiskelusta ja työpaikoistakin.

Mikäli yksilön kantamiin arvoihin perustuva toiminta ei vastaa palveluyrityksen arvoja, tulee asiaan puuttua haastateltavien mielestä johdon tai esimiehen toimesta keskustelemalla ja arvojen merkityssisältöä kirkastamalla. Myös mahdolliset arvoristiriidat tulisi ratkaista keskustelemalla ja yhdessä pohtimalla, arvokeskustelujen kautta, sillä arvokeskustelujen tarkoituksesta määritetään myös Aaltosen ym. (2003, 67) mukaan yhteisten arvojen tunnistamisen, tavoitearvoista sopimisen sekä arvojen jalkauttamisen lisäksi yhteisöllisyyden syventäminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Haastateltavien keskuudessa palveluyrityksen johdon ja esimiesten rooli arvojen näkyviksi tekemisessä ja ristiriitatilanteiden selvittämisessä nähdään kriittisenä, sillä johdon antamalla esimerkillä koetaan olevan merkittävä rooli arvojen toteuttamisessa. Arvojen näkyväksi tekeminen ja arvoristiriitojen ratkaiseminen edistävät haastateltavien mukaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin pääsemistä, vaikka käsitetutkimuksessa todettiin yksilöiden erilaisten arvomaailmojen tukevan osaltaan myös yrityksen kehitystä ja uudistumiskykyä. Liedka (1989, 806) puolestaan huomauttaa, että yksilön ja organisaation erilaisien arvomaailmojen välisiä ristiriitoja ilmenee lähtökohtaisesti niissä tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmiita toiminta- tai ratkaisumalleja.

Palveluyrityksen yhteisen arvomaailman edistämisen ja kirkastamisen näkökulmasta palveluyrityksen johdon ja esimiesten rooli koetaan haastateltavien keskuudessa tärkeäksi. Johto ja esimiehet koetaan haastatteluissa organisaation sisäisinä suunnannäyttäjinä, jotka omalla toiminnallaan antavat esimerkin arvopohjaisesta toiminnasta. Myös Pessin (2010, 31) mukaan yrityksen johdon ja esimiesten toiminta näyttää, miten arvot käytännössä toimivat. Eräs haastateltavista kertoi, että on turha edes puhua yrityksen arvoista tai yhteisen arvomaailman rakentamisesta, jos yrityksen johto ei omalla toiminnalla tuo arvoja mitenkään esille jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot jäävät tällöin vain korusanoiksi, eivätkä yrityksen työntekijätkään kunnioita arvoja toimintaa ohjaavina

pelisääntöinä. Haastateltavien mukaan johdon asema nähdään tärkeänä arvojen kirkastamisessa ja uudelleen löytämisessä myös silloin, jos yrityksen toiminta tai sen toimintaympäristö muuttuu.

Arvojen tarkistaminen koetaan ajankohtaiseksi myös silloin, jos niiden ei koeta enää tukevat jokapäiväistä toimintaa. Arvojen päivittäminen tulisi toteuttaa haastateltavien mukaan joko johdon tai työntekijöiden aloitteesta, mutta arvojen uudelleen löytäminen tulisi tapahtua vuoropuheluna henkilökunnan ja johdon kesken. Ilman kunnollista yksilöiden välille syntyvää dialogia, ei arvoista voida Aaltosen ym. (2003, 67) mukaan puhua, sillä arvokeskustelujen kautta tarkoituksena on luoda suhteita organisaation jäsenten ja yhteisesti löydettyjen periaatteiden välille. Arvojen löytämisen ja päivittämisen yhteydessä oleellista erään vastaajan mielestä on niin ikään pohtia, mitkä seikat ovat johtaneet toimintamalleihin, jotka eivät tue määritettyä arvomaailmaa. Hän kuvaa ajatustaan seuraavan esimerkin kautta:

Jos haluaa toimia laadukkaasti, silloin on aina välillä vähän pysähtyä ja miettiä toimintaanko me nyt meidän tavoitteidemme mukaisesti, arvojen, vision, strategiamme mukaisesti ja jos emme, niin miksi. Sitten pitäisi miettiä uusitaanko sitä arvopohjaa (ja visiota missiota, strategiaa) vai johtuuko se siitä, että ollaan itse asiassa vaan ajattelemattomasti lähdey vähän väärälle, viereiselle polulle.

Käsitetutkimuksessa arvokeskustelut, toisin sanoen arvodialogit, nähtiin yhtenä tärkeimpänä tapana tehdä organisaation yhteinen arvomaailma näkyväksi. Haastateltavien mukaan palveluyrityksessä voidaan käydä arvokeskusteluja monilla eri tavoin, esimerkiksi sisäisissä palaverissa tai henkilöstötilaisuuksissa. Arvokeskustelujen onnistumisen edellytyksenä pidetään oikeiden puitteiden ja sopivien tapojen löytämistä juuri käsillä olevaan hetkeen. Eräs haastateltavista myös huomauttaa, etteivät yhteiset palaverit ja henkilöstötilaisuudet ole aina välttämättä toimivin ratkaisu arvoista keskusteluun, sillä niissä viestintä voi olla hyvin yksisuuntaista. Yhteistä kuitenkin kaikille arvokeskusteluille tulisi olla haastateltavien mielestä jatkuvuus sekä henkilökunnan sitouttaminen ja osallistaminen niihin yhdessä johdon kanssa. Käsitetutkimuksessa arvokeskusteluja määritettiin arvodiologeiksi niiden vuorovaikutteisen olemuksen vuoksi, sillä Isaacin (1993, 25) mukaan dialogin tarkoituksena on olla enemmänkin yhdessä kuuntelemista ja puhetta toisen kanssa kuin puhetta toiselle.

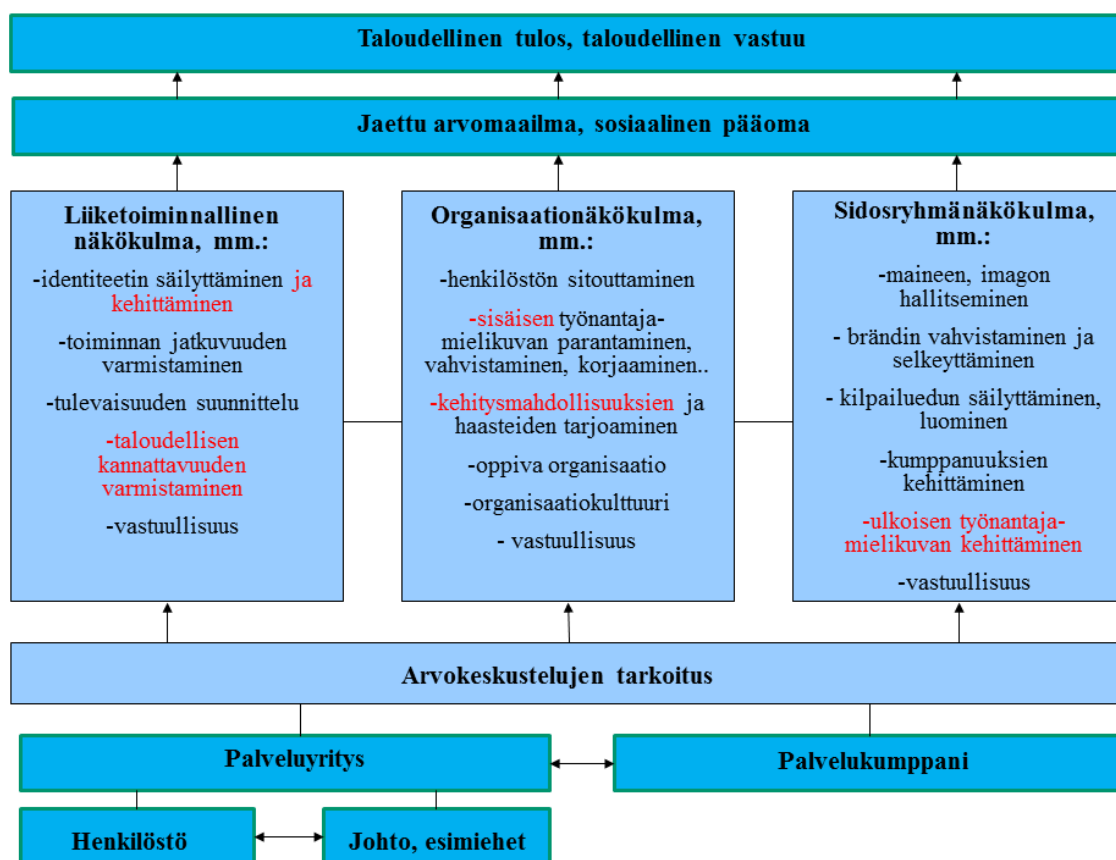
Arvokeskustelujen apuna on haastateltavien vastauksien perusteella käytettävä kaikkia mahdollisia keinoja, niin kuin viestinnässä yleensäkin, tavoiteltujen lopputulosten aikaansaamiseksi. Myös rekrytointiprosessia pidetään yhdenlaisena arvokeskusteluna, sillä kaikkien haastateltavien mielestä niin uuden henkilön arvot kuin yrityksen arvomaailmakin tulisi ottaa huomioon uuden työntekijän palkkaamisen yhteydessä. Myös organisaation ulkopuolisen konsultin tai kouluttajan palvelut arvokeskustelujen toteuttamisessa koettiin yhdeksi mahdolliseksi apuvälineeksi yrityksen arvotyön yhteydessä. Lähtökohtaisesti kuitenkin haastateltavat kokivat arvokeskustelujen toteuttamisen organisaation omana sisäisenä toimintana. Eräs haastateltavista uskoi, että ulkopuolisesta kouluttajasta voisi olla apua ainakin niissä tilanteissa, joissa palveluyhteistyökumppanit kirkastavat tai rakentavat yhteistä arvomaailmaa asiakkaille toteutettavan yhteisen palvelukokonaisuuden tiimoilta.

Haastatteluissa esiin nousseet arvokeskustelujen tarkoitusperusteet vastaavat hyvin paljon käsitetutkimuksen kautta rakennettua mallinnusta arvodialogiin tarkoituksista. Haastateltavien mielestä arvokeskusteluissa tulisi käsitetutkimuksessa esitetyn mallinnuksen mukaisesti ottaa huomioon kolme erilaista näkökulmaa: liiketoiminnallinen näkökulma, organisaationäkökulma sekä sidosryhmänäkökulma (ks. kuvio 7). Joidenkin haastateltavien mielestä usein keskitytään arvokeskustelujen tavoitteissa vain siihen, miltä yritys näyttää organisaation ulkopuolisille sidosryhmille sen sijaan, että arvot ymmärrettäisiin ensin organisaation sisäisessä maailmassa. Yhden vastaajan mielestä oleellista olisi, että koko organisaatio ymmärtäisi kaikkien kolmen näkökulman vaikuttavan organisaation yhteiseen arvomaailmaan ja että he ymmärtäisivät koko kokonaisuuden arvokeskustelujen tarkoituksena. Onnistuneiden arvodialogiin tarkoituksena kun voi olla käsitetutkimuksessa kuvattu organisaation sisäinen arvoinstituutio, joka luo pysyvyyttä ja jatkuvuutta organisaation sisäiseen maailmaan (ks. kuvio 8).

Onnistuneiden arvokeskustelujen tuloksena voidaan haastateltavien mukaan varmistaa muun muassa niin työntekijöiden kuin palveluyhteistyökumppaneidenkin sanojen ja tekojen yhtenäisyyden, joka koetaan tärkeänä selkeän ja saumattoman viestinnän sekä asiakaslupauksen varmistamisen kannalta. Onnistuneiden arvokeskustelujen seurauksena voidaan haastateltavien mielestä saavuttaa työyhteisö, jossa niin yksilöt kuin yksittäiset tiimitkin ymmärtävät oman tekemisensä osana yritystasolla toteutettavaa liiketoi-

mintaa. Bransonin (2008, 377) mukaan juuri yhteisesti hyväksytyllä arvomaailmalla on suuri merkitys yksilöiden emotionaalisessa sitoutumisessa sekä työyhteisön keskinäisen vuorovaikutussuhteen rakentamisessa.

Käsitteetutkimuksessa esitettyä kuviota arvodialogiin tarkoituksesta (ks. kuvio 8) on täydennetty kuviossa 18 teemahaastattelussa kerätyn aineiston perusteella niin yksittäisillä tarkennuksilla (kaavion punaiset tekstit) kuin laajemmilla kokonaisuuksillakin (tumman siniset laatikot). Yksittäiset tarkennukset, kuten identiteetin säilyttäminen, sisäisen työnantajamielikuvan parantaminen ja vahvistaminen sekä ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen, on haluttu lisätä kuvioon teemahaastattelujen perusteella, sillä haastateltavat kokivat näiden tarkennusten parantavan mallinnuksen sisältöä ja tarkentavan sen ymmärrettävyyttä. Laajemmat kokonaisuudet (siniset laatikot) puolestaan lisättiin malliin kokonaisuuden ymmärtämisen näkökulmasta, sillä alkuperäisessä arvodialogiin tarkoitusta kuvaavassa mallinnuksessa oli kerrottu vain arvodialogiin tarkoitusperistä ja tavoitteista, eikä niinkään pureuduttu onnistuneiden arvodialogiin lopputuloksiin.



Kuvio 18. Arvokeskustelujen tarkoitus ja niissä onnistumisen tulos

Kuviossa 18 onnistuneiden arvodiologien lopputulokseksi kuvataan organisaation sisäisen arvomaailman kehittyminen, joka osaltaan rakentaa yritykselle sosiaalista pääomaa. Vaikka sosiaalisen pääoman käsitettä ei käsitelty käsitetutkimuksen yhteydessä, haluttiin se tässä yhteydessä nostaa esiin arvokeskustelujen kautta saavutetun jaetun arvomaailman kautta syntyvänä yksittäisenä lopputuloksena, jolla tarkoitetaan Koivumäen (2009, 111 - 112) mukaan tietyn ryhmän normeja ja luottamusta, jotka edistävät jäsenten välistä vuorovaikutusta ja tehostavat verkostoon kuuluvien yksilöiden tavoitteiden toteutumista. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät ymmärtävä sekä yhteisen arvomaailman jakava työyhteisö synnyttää yritykselle sosiaalista pääomaa, jonka tuloksena voi haastateltavien mukaan olla taloudellisen tuloksen syntyminen (kuvio 18).

Organisaation yhteisellä, jaetulla arvomaailmalla koetaan olevan haastateltavien keskuudessa valtavia hyötyjä niin yrityksen liiketoiminnalle kuin yrityksen sisäiselle sosiaaliselle ympäristöllekin. Jaettu arvomaailma nähdään voimavarana, joka vahvistaa yhteistä toimintaa ja yhtenäisiä toimintatapoja. Lisäksi jaetun arvomaailman organisaatiossa ei koeta esiintyvän niin paljon arvoristiriitoja kuin erilaisten arvopeittojen yhteisöissä. Työyhteisön jaetulla arvomaailmalla koetaan olevan vaikutusta myös työssä viihtymiseen ja jaksamiseen toimivan työyhteisön sekä selkeiden yhtenäisten tavoitteiden kautta, jota yhdessä haastattelussa kuvataan muun muassa seuraavalla tavalla:

Silloin (jaetussa arvomaailmassa) toiminta on läpinäkyvää, jokainen tekee yhteisen, tietyn päämäärän eteen töitä ja jokaisella on se yhteinen arvomaailma siinä reunassa joka tukee. Silloin on toimiva työyhteisö.

Jaetun arvomaailman yhdeksi hyödyksi määritettiin käsitetutkimuksessa sen turvaverkko toimiminen työntekijöille, jonka perusteella he tietävät millaisissa raameissa voidaan toimia. Yhteiset pelisäännöt luovat haastateltavien mukaan organisaation jäsenille yhteenkuuluvuuden tunnetta, tekemisen varmuutta, jolloin työntekijät luultavasti tekevät työnsä suuremmalla tunteella. Yksi vastaajista kertoi, että jaettu arvomaailma voi olla yritykselle myös eräänlainen ammentamisen lähde, jonka kautta voidaan synnyttää uutta. Hyvin toimiva työyhteisö edistää haastateltavien mielestä omalta osaltaan tavoitteisiin pääsemistä ja rakentaa luottamussuhdetta asiakkaisiin tyytyväisten ja päämäärätietoisten työntekijöiden kautta, jotka kaikki viestivät omalla toimillaan samoja asioita palveluyrityksestä. Myös palveluyrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden jaetulla arvomaail-

ilmalla koetaan olevan suoraan vaikutusta yrityksen liiketoimintaan sekä kumppaneiden välisen yhteistyön ja luottamussuhteen vahvistamiseen.

Käsitetutkimuksessa arvot nähtiin organisaation sisäisessä toimintaympäristössä kulttuurin luojina sekä yhteisön jäsenten toimintaa ohjaavina periaatteina, joiden näkyväksi tekeminen ja toteuttaminen jokapäiväisessä työssä ovat kunkin organisaation jäsenen vastuulla. Samoihin tuloksiin päästiin niin ikään teemahaastattelujen vastauksissa, sillä haastateltavat kokivat organisaation yhteisten arvojen rakentavan yhteisössä positiivista ilmapiiriä, jossa jokainen organisaation jäsen tiedostaa ja tunnistaa arvot omaa toimintaansa ja päätöksentekoa ohjaavina suuntaviittoina. Molemmista tutkimusaineistoista tuotiin esille myös yrityksen johdon ja esimiesten keskeinen rooli organisaation todellisten arvojen löytämisessä ja kirkastamisessa, esimerkiksi arvojohtamisen ja erilaisten arvodiialogien kautta. Käsitetutkimuksessa sekä teemahaastatteluissa kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta jaettujen arvojen olevan tärkeä osa organisaation sisäistä maailmaa, jotka toimivat kaiken tekemisen jäsentäjinä palveluyrityksen jäsenten keskuudessa. Mikäli yhteisön jäsenet eivät perusta päätöksentekoaan yhteiseen arvomaailmaan, vaan toimintaa toteutetaan jokaisen henkilökohtaisen arvomaailman pohjalta, voi organisaation toiminnasta ja sen tavoitteista syntyä pirstaleinen ja epäselvä kuva palveluyrityksen muiden sidosryhmien keskuudessa.

5.4.3 Arvot ja palvelubrändi

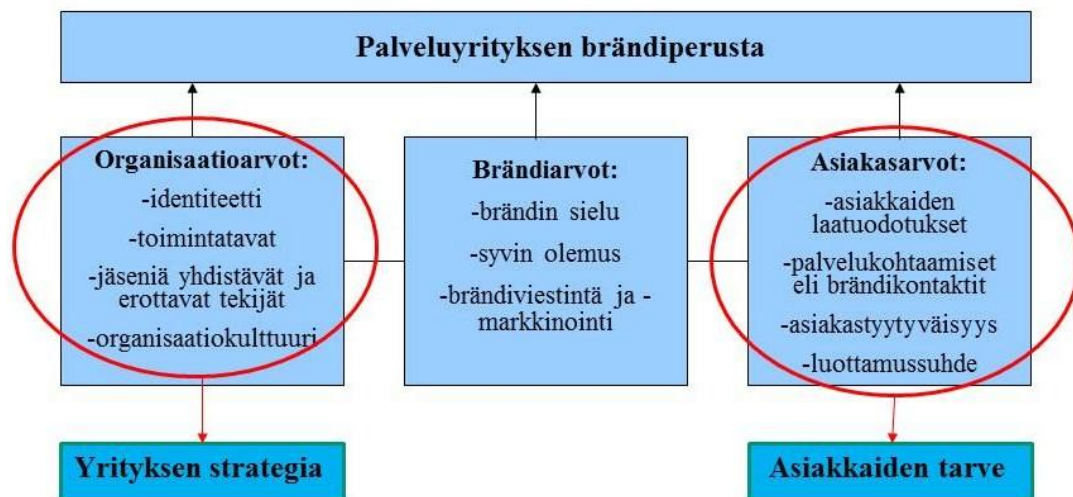
Käsitetutkimuksessa (luku 4) arvoja käsiteltiin palveluyrityksen brändiperustana, josta voidaan erottaa kolmenlaiset arvoaspektit: organisaatiota, asiakkaita ja itse brändiä kuvastavat arvot. Lisäksi käsitetutkimuksessa pohdittiin arvopohjaisen palvelubrändin rakentamista ja vahvistamista sekä brändiviestintää, joiden samansuuntaisuuden tärkeyttä niin organisaation sisäisten kuin ulkopuolistenkin sidosryhmien keskuudessa perusteltiin vahvan brändipääoman luomisella sekä kilpailuedun saavuttamisella.

Käsitetutkimuksessa palveluyrityksen brändin kerrottiin rakentuvan Urden (2009, 620) mukaan organisaation arvoille, brändiarvoille sekä asiakasarvoille, jotka kertovat niin yrityksen identiteetistä, itse palvelubrändin syvimmästä olemuksesta kuin asiakkaidenkin laatuodotuksista sekä asiakastyytyvyydestä. Myös kolmen haastateltavan mielestä palveluyrityksen arvojen ja palvelubrändin tulisi nivoutua tiukasti toisiinsa. Palvelu-

brändin nähdään muodostuvan haastateltavien keskuudessa joko arvojen kautta tai arvot rakentavat yhdessä brändiattribuuttien kanssa arvopohjaisen palvelubrändin, joka tukee yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Eräs vastaajista muistuttaa, että mikäli palveluyrityksen arvot heijastavat sen missiota, pitäisi viestittävien brändiominaisuuksien nousta juuri yrityksen arvomaailmasta. Haastateltavien vastauksia palveluyrityksen arvojen ja palvelubrändin yhtäläisyydestä tukee muun muassa Hertzenin (2006, 18) ajatus siitä, että palveluyritys ja sen tarjoamat palvelut muodostavat yhä useammin yhtenäisen brändin, jossa hyvä yrityskuva ja palveluyrityksen tunnettu palvelu yhdistyvät toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

Arvopohjaisen palvelubrändin rakentaminen tulisi haastateltavien mielestä perustua yrityksen strategiaan, sen pitäisi olla tarkoituksen mukaista ja palvelubrändillä tulisi olla tarve yrityksen potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi palvelubrändin pitäisi olla muutaman haastateltavan mukaan liiketoiminnallisesti kannattava ja sen tulisi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Tarpeelliseksi nousi haastatteluissa myös määrittää, missä yritys haluaa olla ja mihin se tähtää rakentamansa palvelubrändin avulla. Rakennetun palvelubrändin tulisi tukea niin ikään omistajan, esimerkiksi emoyhtiön brändiä, vaikkakin tytäryhtiön palvelubrändi nähdään yksittäisen haastateltavan mielestä markkinoilla eräänlaisena differoinnin mahdollisuutena. Erään haastateltavan mukaan emoyhtiön ja tytäryhtiön palvelubrändien tulisi rakentua samalle arvopohjalle koko yhtiön liiketoiminnan ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuvioon 19 on yhdistetty käsitetutkimuksessa esitetty palveluyrityksen brändiperusta (ks. kuvio 11) sekä haastateltavien ajatukset siitä, mihin palveluyrityksen brändin rakentaminen tulisi perustua. Haastateltavat kertoivat omissa vastauksissaan yhtäläisyyksiä käsitetutkimuksessa mainituille brändiperustan elementeille, kuten yrityksen strategian sekä asiakkaiden tarpeen. Haastateltavien mainitsema yrityksen strategia peilautuu Urden (2009, 620) määrittämiin organisaatioarvoihin, jotka kertovat yrityksen identiteetistä ja toimintatavoista eli muun muassa sen missiosta, visiosta ja strategiasta. Niin ikään haastatteluissa noussut asiakkaiden tarve asettuu Urden asiakasarvojen joukkoon, jotka kuvastavat asiakkaiden toiveita, odotuksia sekä tarpeita. Viitteitä palvelubrändin brändiarvoista ei sen sijaan haastatteluissa mainittu, vaan vastaajat keskittyivät pääsääntöisesti yrityksen tavoitteita ja asiakkaiden tarpeita kuvastaviin vastauksiin.



Kuvio 19. Palvelubrändin rakentamisen perusta

Muutaman vastaajan mielestä ei ole niin sanottua yhtä oikeaa tapaa tehdä palvelubrändiä, mutta toiminta tulee tilanteesta huolimatta olla kestäväällä pohjalla, josta myös yrityksen arvomaailma heijastuu. Palvelubrändillä luodaan haastateltavien mielestä sidosryhmille odotuksia, jotka toteutuessaan tuottavat niin asiakkaille kuin kumppaneillekin erilaisia hyötyjä. Palvelubrändin rakentamisessa olisi tarpeellista ottaa vastaajien mielestä huomioon se, mitä yritys pystyy resursseillaan toteuttamaan sekä se, että se myös itse ymmärtää, millaista palvelubrändiä ollaan rakentamassa. Vaikka haastateltavien vastauksissa palvelubrändin rakentamisesta huokuu joitakin viitteitä niin organisaation sisäisestä kuin ulkopuolisestakin brändin rakentamisesta, vastauksissa ei kuitenkaan tuotu käsiteltyä tapaan selkeästi ilmi palvelubrändin rakentamisen kahta ulottuvuutta, joiden yhtenäisyys rakentaa palveluyrityksen brändipääomaa (ks. kuvio 13).

Arvopohjaisen palvelubrändiviestinnän kohderyhmiksi haastateltavat kuvaavat käsiteltyä tutkimuksen aineiston tapaan sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset sidosryhmät, joihin kohdistuva viesti palvelubrändistä tulisi vastaajien mielestä olla samansuuntainen. Eräs vastaajista huomauttaa, että organisaation sisäiset henkilöt voivat viestiä palvelubrändistä hyvinkin erilaisia asioita omista arvoista, arvostuksista ja kiinnostuksista johtuen. Arvopohjaisesta palvelubrändistä viestittäessä olisi haastateltavien mukaan tärkeää, että yrityksen työntekijät sekä yhteistyökumppanit jakavat yhteisen arvomaailman, jonka avulla voidaan osaltaan varmistaa yhtenäisen viestin välittyminen yrityksen sidosryhmille. Palveluyrityksen työntekijöiden erilaisista arvoheijastuksista huolimatta, yrityksen sisäinen ajattelumalli brändistä ei voi haastateltavien mielestä olla erilainen kuin yrityk-

sen ulkopuolella, sillä muun muassa erään vastaajan mukaan sisäisellä brändikuvalla vahvistetaan ulkoista palvelubrändi-imagoa. Samansuuntaisiin päätelmiin yhtenäisestä brändiviestinnästä päästiin myös käsitetutkimuksessa, sillä esimerkiksi Mitchell (2002, 99) kuvaa palveluyrityksen sisäisen kohderyhmän herättävän brändin henkiin palveluyrityksen ulkopuolisessa maailmassa.

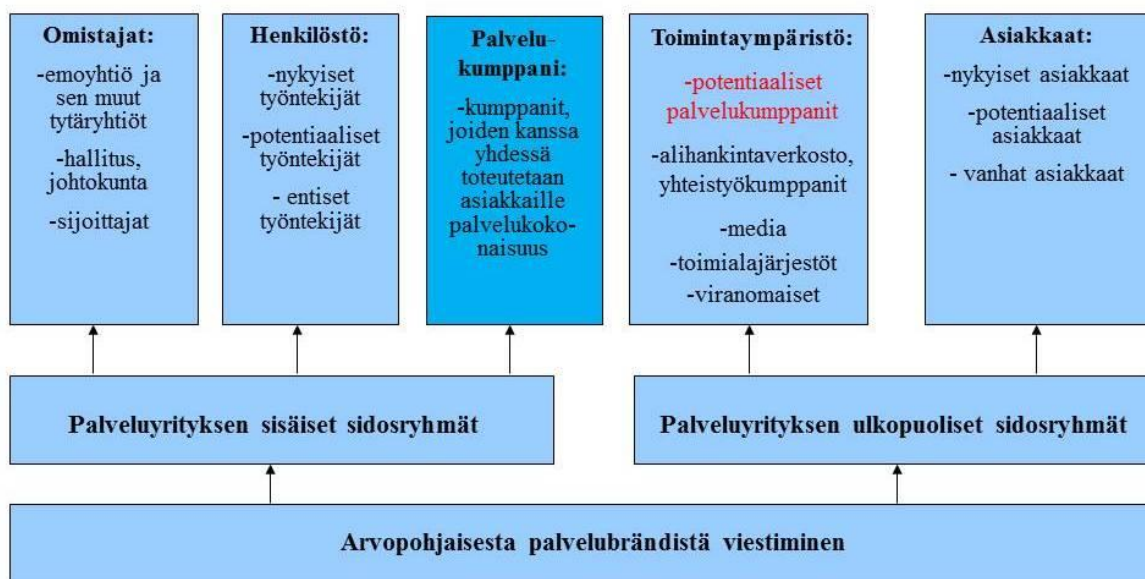
Palvelubrändiviestinnän sisäisiksi sidosryhmiksi vastaajat nostavat kysyttäessä esille käsitetutkimuksessa rakennetun mallinnuksen (ks. kuvio 15) mukaisesti omistajat ja työntekijät, kun taas ulkoisiksi sidosryhmiksi he määritellään muun muassa asiakkaat, kumppanit, media ja viranomaiset. Yksi vastaajista painotti palveluyrityksen omistajille kohdistuvan viestinnän tärkeyttä, sillä taloudellisista päätöksiä tekevien omistajien tulee olla tietoisia siitä, millaiselta arvopohjalta yritys toimii ja millaisia lupauksia yritys on henkilöstölleen ja asiakkailleen antanut. Kaksi vastaajaa sen sijaan painottivat sidosryhmille kohdistetun viestinnän laaja-alaisuutta, sillä heidän mielestään määriteltyjen kohderyhmien ulkopuoleltakin voi löytyä esimerkiksi uusia asiakkaita, etenkin uusien palvelukonseptien rakentamisen yhteydessä. Palvelubrändiviestinnän erilaisista kohderyhmistä haastateltavat painottavat erityisesti henkilöstölle ja asiakkaille suunnatun brändiviestinnän tärkeyttä, jota kuvataan muun muassa seuraavalla tavalla:

Henkilöstölle, asiakkaille, kaikille muillekin sidosryhmille ja kaikille muillekin, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Nostaisin asiakkaan ja henkilöstön keskiöön siltä osin, että he ovat suurimmassa vuorovaikutuksessa keskenään ja heidän pitää ymmärtää sama asia palvelubrändistä.

Käsitetutkimuksessa esitetystä arvopohjaisesta palvelubrändiviestinnän mallista (ks. kuvio 15) poiketen haastateltavat kokevat, että pääyhteistyökumppanit, jotka toteuttavat yhdessä palveluyrityksen kanssa kokonaisvaltaista palvelukokemusta asiakkaille, kuuluvat enemmän yrityksen sisäiseen kuin ulkoiseen sidosryhmään. Yksittäiset vastaajat olivat toisaalta myös sitä mieltä, etteivät pääyhteistyökumppanit ole puhtaasti yrityksen sisäistäkään sidosryhmää, vaan ne sijoittuvat enemmän johonkin näiden kahden jaottelun välimaastoon. Eräs haastateltavista toteaa, että yhteistyökumppanuus lähtee liikkeelle ulkoisen sidosryhmän näkökulmasta, mutta yhteistyösuhteen kasvaessa ja lujittuessa siirtyy kumppani koko ajan lähemmäksi yrityksen sisäistä maailmaa. Onnistuneen kumppanuuden lopputuloksena, jossa kumppanit toimivat samojen arvojen poh-

jalta, voi haastateltavien mielestä olla yksi yhteinen tiimi, jossa myös pääyhteistyökumppanit ovat yrityksen omistajien ja työntekijöiden rinnalla sisäisen sidosryhmän jäseniä.

Käsitetutkimuksessa esitettyä mallinnusta brändiviestinnän sidosryhmistä on muutettu kuvioon 20 teemahaastattelujen aineiston mukaisesti niin, että palveluyrityksen pääyhteistyökumppanit, toisin sanoen palvelukumppanit, jotka tuottavat yhdessä palveluyrityksen kanssa kokonaispalveluita asiakkaiden tarpeisiin, katsotaan sijoittuvan enemmän juuri yrityksen sisäiseksi kuin ulkopuoliseksi sidosryhmäksi. Ulkopuoliseen sidosryhmään on puolestaan lisätty palveluyrityksen potentiaaliset palvelukumppanit, jotka eivät vielä ole yrityksen palvelukumppaneita, mutta joilla voi tulevaisuudessa olla mahdollisuus kokonaisvaltaisten asiakaskokemusten synnyttämiseen yhdessä palveluyrityksen kanssa.



Kuvio 20. Arvopohjaisen palvelubrändiviestinnän kohderyhmät

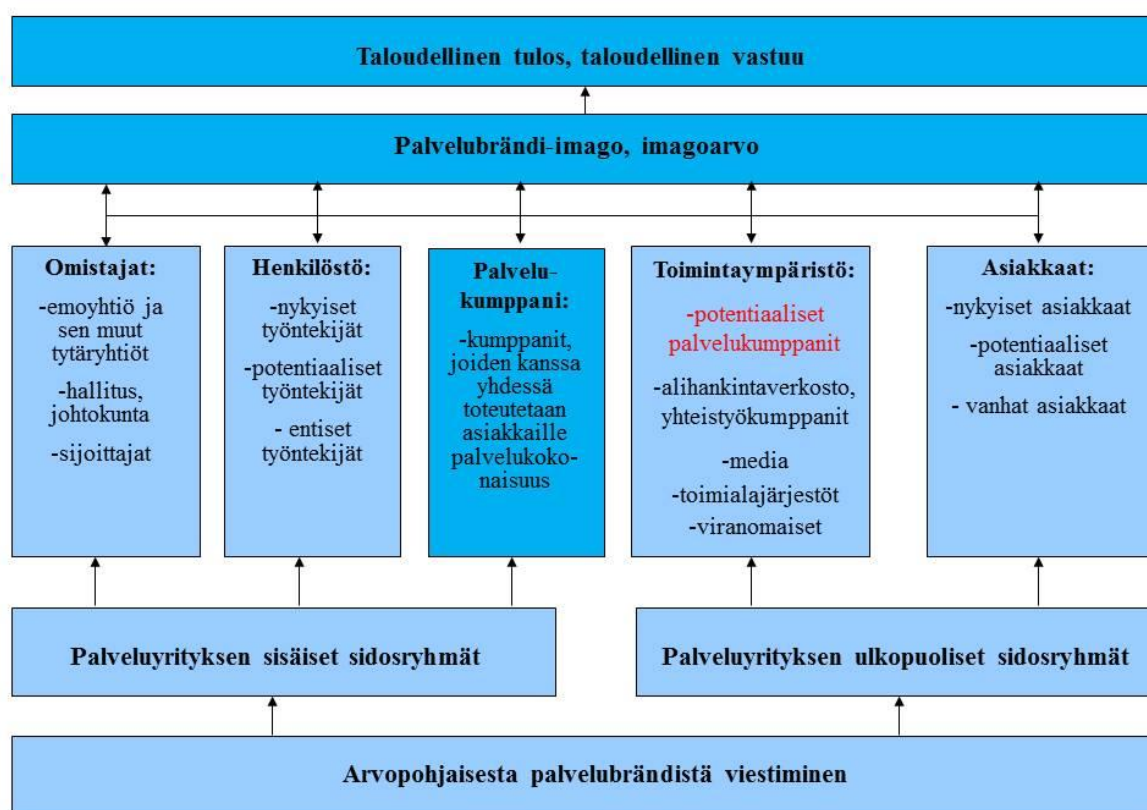
Palvelukumppanit koetaan haastateltavien keskuudessa merkittäväksi osaksi asiakkaille synnytettävän palvelukokonaisuuden onnistumisen näkökulmasta, jonka vuoksi palvelukumppanin toiminnan tulisi tukea palveluyrityksen arvopohjaista brändiä ja annettua brändilupausta. Käytännön ehdotuksena yksi vastaajista kertoo ulkoisen viestinnän yhdenmukaisuuden, esimerkiksi yhteisten myyntimateriaalien kautta, joka osaltaan selkeyttää asiakkaan kuvaa palveluyrityksen ja sen palvelukumppanin yhteisesti tuottamasta toiminnasta.

Haastateltavien keskuudessa palveluyrityksen ja palvelukumppanin henkilöstön rooli nähdään haastateltavien keskuudessa olennaisessa asemassa palvelubrändistä viestittäessä sekä luvattun toiminnan toteuttamisessa. Kaikkien henkilöiden, jotka osallistuvat palvelukokonaisuuden synnyttämiseen, tulisi haastateltavien mukaan viestiä niin sanallisella kuin sanattomallakin viestinnällään yhtenäisiä asioita arvopohjaisesta palvelubrändistä. Yhteisen brändisanoman aikaansaamisen edellytyksiksi vastaajat kertovat brändin selkeyden ja ymmärrettävyyden ja sen, että palvelubrändin tavoitteista ja tarkoituksista on keskusteltu yhdessä. Yhteisen sanoman varmistamisen työkaluiksi ehdotetaan muun muassa yhteisiä henkilöstö- ja kumppanipalavereja sekä kasvotusten tapahtuvaa viestintää, jonka tukena käytetään kirjallisia materiaaleja.

Palvelubrändiviestinnän kontekstissa käsitetutkimuksessa pohdittiin yrityksen johdon ja esimiesten keskeistä roolia muun muassa de Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003, 1115) sekä Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 67) ajatuksien perusteella siitä, että yrityksen johdon ja esimiesten oma esimerkki arvopohjaisesta palvelubrändikäyttäytymisestä nousee organisaation sisällä työntekijöiden ohjeistamisen ja kouluttamisen keskiöön. Jotta organisaation jäsenet ymmärtäisivät arvopohjaisen palvelubrändin tarkoituksen ja toimisivat annetun brändilupauksen mukaan, tulee myös haastateltavien mielestä yrityksen johdon ja esimiesten toistuvasti muistuttaa arvoista ja tehdä ne ymmärretyksi ja näkyviksi jokapäiväisessä tekemisessä. Arvokeskustelujen tapaan palveluyrityksen brändiviestinnän tulee olla haastateltavien mukaan sisäisesti jatkuvaa ja systemaattista, jokapäiväistä toimintaa, jossa yrityksen johto ja esimiehet nähdään niin ikään merkittävässä asemassa.

Onnistuneen arvopohjaisen brändiviestinnän lopputuloksiksi haastateltavat nimeävät esimerkiksi yhtenäisen kuvan muodostumisen palveluyrityksestä niin sen sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien keskuudessa. Samankaltaisen palvelubrändi-imagon synnyttäminen vaatii haastateltavien mukaan tuekseen käytännön tekoja, jotka vastaavat niin henkilöstölle, asiakkaille kuin sidosryhmillekin annettuja lupauksia. Toiseksi onnistuneen brändiviestinnän tulokseksi jotkut vastaajista mainitsevat palveluyrityksen taloudellisiin tavoitteisiin pääsemisen, mutta he myös muistuttavat ettei taloudellisia tavoitteita saavuteta pelkällä systemaattisella brändiviestinnällä, vaan viestinnässä annetut odotukset ja mielikuvat pitää myös lunastaa kohderyhmien keskuudessa.

Käsitteetutkimuksessa esitettyä mallinnusta arvopohjaisen palvelubrändiviestinnän kohderyhmistä (ks. kuvio 15) on täydennetty kuvioon 21 teemahaastattelujen aineistossa esille tulleilla arvoviestinnän lopputuloksilla eli palvelubrändi-imagolla (imagoarvo) sekä taloudellisella tuloksella (taloudellinen vastuu). Yhdenmukainen palvelubrändiviestintä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin kohderyhmien suuntaan voi onnistuessaan rakentaa yrityksestä muodostuvaa brändi-imagoa, jonka lupaukset lunastetaan brändin kohtaamishetkissä asiakkaiden kanssa, palveluyrityksen työntekijöiden toimesta. Mitä paremmin yritysentyöntekijät voivat omassa toiminnassaan lunastaa annetut palvelu- ja laatulupaukset, sitä varmemmin yritys voi saavuttaa taloudelliset tavoitteensa yritykseen sitoutuneiden asiakkaiden ja työntekijöiden kautta.



Kuvio 21. Arvopohjaisen palvelubrändiviestinnän hyödyt

Onnistuneella arvopohjaisella palvelubrändillä nähdään haastateltavien keskuudessa olevan suuria vaikutuksia juuri asiakkaiden ostopäätöksiin, sillä brändin avulla myydään mielikuvia ja herätetään asiakkaissa tunteita, jotka heijastavat ostajien omaa arvomaailmaa. Myös Hertzenin (2006, 98) mielestä asiakkaan oma arvomaailma vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin, sillä useimmat palvelumaailman asiakkaat edellyttävät niin palveluyrityksen kuin sen kumppaneidenkin noudattavan samoja toiminnan periaatteita ja ar-

vopohjia, joita asiakas itse toiminnassaan toteuttaa. Vaikkei asiakkaan kaikkia päätöksen tekoon vaikuttavia kriteerejä ehkä tunnistetakaan palveluyrityksessä, koetaan annetulla brändimielikuvalla olevan joidenkin haastateltavien mukaan suuri vaikutus tunnepohjaisiin ostopäätöksiin. Muutaman haastateltavista muistuttaa, että asiakkaan positiivinen ostopäätös vaatii taustalleen myös sen, että palvelubrändi on hyvin sisäistetty ja ymmärretty niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

Menestyvän palvelubrändin edellytyksiksi haastateltavat nostavat esiin sitoutuneen henkilöstön, brändin taustalla olevan arvomaailman, lupauksen lunastamisen sekä arvontuottamisen asiakkaille. Tärkeiksi tekijöiksi nimetään myös palvelubrändin sopivuus aikaan, sen erottuvuus kilpailijoista sekä henkilökohtaisuus. Haastateltavien esiin nostamat palvelubrändin menestystekijät ovat samoja asioita, joita myös käsitetutkimuksissa pohdittiin, sillä muun muassa Berry (2000, 134) kuvaa menestyvän palvelubrändin muodostavan aina tunnesiteen tavoittelemaansa kohderyhmään. Koska palvelubrändillä viestitään mielikuvia ja herätetään tunteita, menestyneellä palvelubrändillä voidaan haastateltavien mielestä myydä lähes mitä vaan. Avoin toiminta niin organisaation sisällä kuin yrityksen ulkopuolisillekin sidosryhmille korostuu erään haastateltavan vastauksissa palvelubrändin onnistumisen edellytyksenä. Menestyvässä palvelubrändissä keskeistä ei haastateltavien mielestä ole se, mitä luvataan, vaan se mitä ja miten luvattuja asioita toteutetaan, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

Ei tee ainoastaan mitä lupaa, vaan mene vielä vähän yli. Silloin jää muistijälki. Ihmiset kuitenkin odottavat saavansa sitä mitä luvataan, mutta jos vielä ylittää sen odotusarvon hiukan, niin se on ehkä paras tapa.

Käsitetutkimuksen kautta kerätyn aineiston sekä temahaastattelujen vastausten perusteella voidaan todeta, että menestyvä palvelubrändi tarvitsee taustalleen yrityksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisen arvopohjan, johon niin yrityksen työntekijät, palvelukumppanit sekä asiakkaatkin voivat samaistua. Keskeisinä asioina molemmissa tutkimusaineistoissa nähdään menestyvän palvelubrändin osalta sekä systemaattinen palvelubrändin rakentaminen että palvelubrändiviestintä yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten sidosryhmien keskuudessa. Mitä vahvempi yrityksen arvopohjainen brändi on organisaation sisällä, sitä vahvemmaksi se voi muodostua myös organisaation ulkopuolisessa toimintaympäristössä. Yhdenmukaisen arvoihin perustuvan brändin rakentaminen ja

siitä viestiminen parantavat yrityksen positiivisen imagon muodostumista sekä mahdollistavat liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemistä.

5.5 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida Eskolan ja Suorannan (1998, 211) määrittelemien laadullisen tutkimuksen kriteerien perusteella luotettavuuden ja pätevyyden viitekehyksissä. Laadullisen tutkimuksen arviointi kulminoituu juuri tutkimusprosessin luotettavuuteen, jossa tutkijan avoin subjektiviteetti on keskeisessä asemassa (Eskola & Suoranta 1998, 211). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina toimivat tutkijan oman asemoinnin lisäksi muun muassa työn uskottavuus, siirrettävyys sekä vahvistuvuus. (Hirsjärvi ym. 2010, 232; Eskola & Suoranta 1998, 212 - 213.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa muun muassa se, että työssä tutkimusprosessi, aineiston tuottamisen olosuhteet sekä tutkimustulokset on esitetty selvästi ja totuudenmukaisesti, joita Hirsjärvi ym. (2010, 232) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, 162) pitävät eräänä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä. Myös käsitetutkimuksen sekä teemahaastattelujen kautta kerättyjen tutkimusaineistojen ristiriidattomuutta voidaan pitää Eskolan ja Suorannan (1998, 214) määritellyn mukaan tutkimusaineiston luotettavuutta parantavana elementtinä. Niin ikään käsitetutkimukseen valittujen aineistojen kriteerit tunnettujen tutkijoiden tekstien hyödyntämisestä sekä kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa julkaistujen artikkelien käytöstä tukevat tutkimusaineiston luotettavuutta. Käsitetutkimuksessa kerätyn tutkimusaineiston luotettavuutta olisi voitu kuitenkin vielä parantaa käyttämällä enemmän nimekkäiden ja arvostettujen tutkijoiden materiaaleja selvitettävästä ilmiöstä.

Tutkimusaineiston luotettavuutta heikentää kokemattomuus laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa, varsinkin teemahaastattelujen osalta, joissa haastateltavia olisi voitu vielä enemmän haastaa ja kyseenalaistaa. Kokemattomuus niin ikään heijastui tieteellisten artikkelien valinnoissa, sillä läheskään kaikki tutkijoiden nimet eivät olleet entuudestaan tuttuja, joka vaikeutti luotettavien lähdemateriaalien valintaan. Kokemattomuudesta huolimatta teemahaastatteluissa sekä käsitetutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin

avoimuuteen kaikkien vastausten osalta, eikä tutkittavasta aiheesta olevien ennakkolettamuksien annettu vaikuttaa haastateltaviin tai mallinnuksien rakentamiseen.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta voidaan kuvata esimerkiksi tutkijan ja tutkittavien käsitulkintojen yhdenmukaisuutena (Eskola & Suoranta 1998, 212), jota tässä opin- näytetyössä edustaa teemahaastattelujen kautta kerätyn aineiston uskottavuus, sillä tutkittavat lähtökohtaisesti aina ymmärsivät, mistä asioita ja termeistä keskusteltiin teema- haastattelujen yhteydessä. Mikäli jossakin termissä tai asiayhteydessä ilmeni haastattelu- jen aikana tulkintaristiriitoja, haastateltaville aina selvitettiin ja tarkennettiin, mitä tietyllä termillä kyseessä olleessa asiayhteydessä tarkoitettiin. Termien ja asiayhteyksien selvit- tämisellä pyrittiin jo tutkimuksen toteuttamisen aikana parantamaan työn uskottavuutta.

Tutkimustulosten siirrettävyys ja vahvistuvuus tukevat laadullisen tutkimuksen luotet- tavuutta. Myös tutkimustulosten yleistettävyyden kertoo tutkimuksen luotettavuudesta, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyys on usein haasteellista tutkitta- van ilmiön ainutkertaisuuden vuoksi. (Eskola & Suoranta 1998, 212 - 213; Tuomi & Sarajärvi 2009, 163.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuutta parantaa tu- losten teoreettinen siirrettävyys, sillä tutkimuksesta voidaan löytää useita asioita ja ele- menttejä, joita kyetään soveltamaan muihinkin palvelumaailman yrityksiin. Esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan erilaiset tavoitteet, ihmisten väliset kohtaamiset sekä erilaiset vuorovaikutustilanteet niin organisaation sisäisessä maailmassa kuin ulkoisten sidos- ryhmienkin kanssa ovat elementtejä, joissa kaikissa tuodaan esille yrityksen arvomaail- maa palveluyrityksen toimialasta tai liikeideasta riippumatta. Tutkimustulosten vahvis- tuvuus ilmenee puolestaan käsitetutkimuksessa ja teemahaastatteluissa kerättyjen aineis- tojen samansuuntaisuutena, jossa arvoista ilmiönä tehdyt tulkinnat saavat tukea ja vah- vistusta toisistaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusaineiston riittävyys ja kattavuus sekä tutkimusaineistoon perustuvat loogiset tulkinnat, jotka vastaavat tutkimuskysy- mykseen. Myös tutkimusaineiston saturaatioon pääseminen eli aineiston kyllästämispis- teen saavuttamista voidaan pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta paranta- vana kriteerinä. (Eskola & Suoranta 1998, 62, 216; Tuomi & Sarajärvi 2009, 162.) Tässä opin- näytetyössä analyysimenetelmien luotettavuutta lisää kahden eri tutkimusmenetel-

män kautta kerätty riittävä ja kattava tutkimusaineistoa, jonka avulla on päästy tutkimusaineistossa eräänlaiseen saturaatiopisteeseen, jossa uusien havaintojen kerääminen ei enää tuottanut tutkimukselle uutta tietoa. Analyysimenetelmien luotettavuutta parantaa myös se, ettei tutkimusaineistoon perustuvia tulkintoja perustettu satunnaisiin aineistopimintoihin, vaan teoreettisen käsitetutkimuksen aineistoon etsittiin syvempää ja todellista elämää kuvaavaa ymmärrystä palveluyrityksen kolmesta eri asiantuntijaryhmästä, jotka haastateltavina edustavat niin ikään neljää eri palvelumaailman yritystä (emoyhtiö, tytäryritys ja kaksi yhteistyökumppaniyritystä).

Tämän opinnäytetyön analyysimenetelmien sekä tutkimusaineiston sisäistä validiutta vahvistaa työ käsitteellisten määrittelyjen sekä teemahaastatteluaineiston sopusointu, jota Eskola ja Suoranta (1998, 214) pitävät yhtenä laadullisen tutkimuksen validiutta parantavana tekijänä. Sisäistä validiutta työssä edustaa niin ikään analyysimenetelmien kautta kuvattu kyky mallintaa teoriaa erilaisiksi käsitteellisiksi kuvioiksi. Työn ulkoista validiteettia sen sijaan korostaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 163) määrittelemät kriteerit tehtyjen tulkintojen sekä tutkimusaineistojen keskinäisestä suhteesta, sillä tutkimuskohde kuvataan tässä työssä täsmälleen sellaisena kuin se on, niin käsitetutkimuksessa kuin todellisen elämän asiantuntijahaastatteluissakin.

Analyysimenetelmien ja tutkimusaineiston validiutta vahvistaa lisäksi kahden eri tutkimusmenetelmän käyttäminen tutkittavan ilmiön selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi, sillä Hirsjärvi ym. (2010, 233) kuvaavat laadullisen tutkimuksen validiuden parantuvan juuri eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä. Vaikka opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa pelkkänä teoreettisena käsitetutkimuksena, haluttiin tutkimusta täydentää todellisen elämän kuvauksilla eli palvelumaailman asiantuntijoiden teemahaastatteluilla. Asiantuntijahaastattelujen käytön koettiin parantavan tutkimustulosten vahvistuvuutta, koska asiantuntijoiden ajatukset yrityksen arvoista olivat pääsääntöisesti yhteneviä käsitetutkimuksessa kerätyn aineiston kanssa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin pitkä, joka alkoi keväällä 2010. Jo lähtötilanteessa arvomaailmaan sijoittuva tutkimusaihe oli häilyvästi selvillä, mutta vasta aktiivisen työstämisen aikana noin vuosi prosessin käynnistymisen jälkeen tutkimusaihe saatiin rajattua ja tarkennettua sitä mukaan, mitä enemmän lähdemateriaalia

käytiin läpi. Opinnäytetyöprosessin etenemistä olisi varmasti helpottanut ja nopeuttanut se, että työllä olisi ollut tilaaja ja selkeä tarve tietyssä kohdeorganisaatiossa, mutta tällainen järjestely ei kyseisenä aikana ollut mahdollista omassa organisaatiossani. Vaikkei työllä olekaan yksittäistä tilaajaa, tutkimusaineistosta rakennetut tutkimustulokset voidaan siirtää palveluliiketoiminnan maailmaan, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus on kaiken toiminnan keskiössä. Tämä opinnäytetyö on kauttaaltaan ymmärrettävä ja todentunteinen, joka antaa selkeitä vastauksia tutkittavasta ilmiöstä todellisen elämän kontekstissa, jolloin työtä voidaan pitää palveluliiketoiminnan alalle uutta tutkimustietoa tuottava työnä sekä alaa edistävänä tutkimuksena.

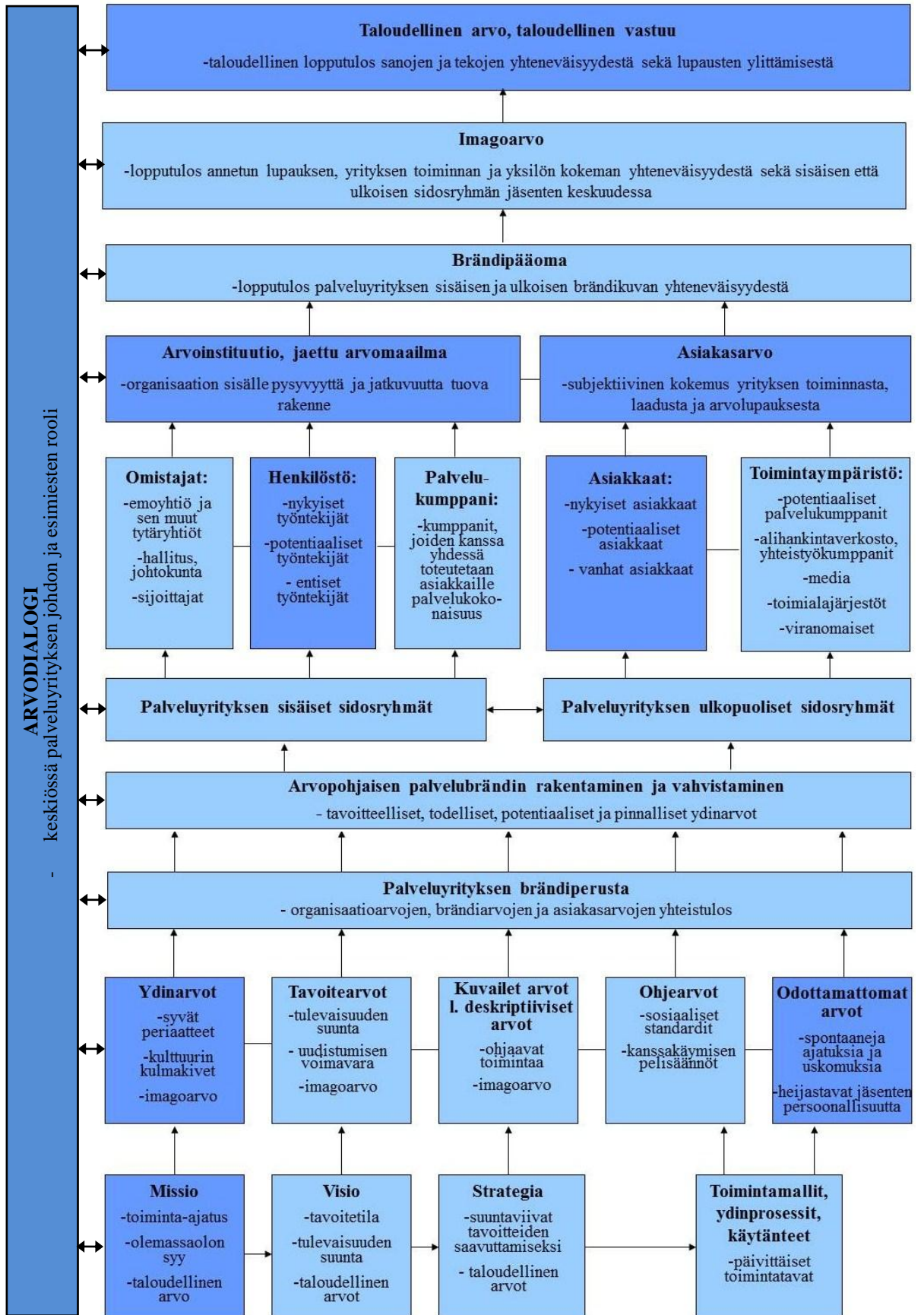
6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa palveluyritykselle arvopohjaisen toiminnan malli, joka kuvastaa arvojen kokonaisvaltaista merkitystä palveluyrityksen kaikessa toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaihetta lähestyttiin kahden tutkimusotteen avulla. Käsitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää arvoja ilmiönä sekä rakentaa arvoja kuvaavia mallinnuksia arvojen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Käsitetutkimuksen jälkeen toteutetuilla tapahtuma-alan asiantuntijoiden teema-haastatteluilla haluttiin syventää arvojen ymmärtämistä ilmiönä, jonka vuoksi haastatteluilla etsittiin tarkennuksia, täydennyksiä ja muutoksia käsitetutkimuksessa rakennettuihin arvomallinnuksiin osiin mahdollisimman todentuntuisen arvopohjaisen toiminnan mallin rakentamiseksi.

Tutkimusaineiston perusteella arvojen voidaan tulkita teoreettisesti olevan merkittävä osa palveluyrityksen kokonaisvaltaista toimintaa, joka kattaa niin yrityksen liiketoimintaa koskevan päätöksenteon, organisaation sisäisen toimintaympäristön kuin palvelubrändin taustalla olevat periaatteetkin. Palveluyrityksen todellinen arvopohjainen toiminta luo edellytykset liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, yhtenäisen brändi-imagon luomiseen sekä taloudellisen vastuun kantamiseen. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksen siinä, *millainen voisi olla arvopohjaisen toiminnan malli erilaisten kohtaamisten palveluyrityksessä*. Lisäksi luvussa pohditaan mallin siirrettävyyttä sekä esitetään ehdotukset aihetta täydentäville jatkotutkimuksille.

6.1 Palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli

Palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli (kuvio 22) on kokonaisvaltainen kuvaus arvoista palveluyrityksen toiminnassa, jossa organisaation liiketoiminnalliset periaatteet yhdistyvät organisaation sisäisen toimintaympäristön päätöksentekoon sekä palvelubrändiä koskeviin linjauksiin sen rakentamisesta ja viestinnästä. Arvomalli rakentuu kuviona alhaalta ylöspäin etenevänä kaaviona, jonka pohjalle sijoittuvat palveluyrityksen olemassa olon ja liiketoiminnan perusteet, kun taas kuvion ylimmäksi tasoksi muodostuu yrityksen taloudellinen lopputulos, toisin sanoen palveluyrityksen taloudellinen vastuu.



Kuvio 22. Palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli

Arvopohjaisen toiminnan mallin kantavana elementtinä on arvodialogi, joka kulkee läpi koko mallinnuksen. Arvodialogi nähdään mallissa kaiken arvopohjaisen toiminnan läh-
tökohtana, sillä ilman organisaation sisäistä dialogia, jota Isaacs (1993, 25) määrittää
jatkuvaksi, syväksi ja vuorovaikutteiseksi kanssakäymiseksi, ei yrityksen ulkopuolisille-
kaan sidosryhmille pystytä luomaan yrityksen tarkoituksen ja tavoiteasetannan mukaista
mielikuvaa ja palvelua, joka vastaisi asiakkaiden laatuodotuksia. Arvodialogin lisäksi
mallissa on haluttu korostaa joitakin sen yksittäisiä osia (mallin tumman siniset laati-
kot), jotka nousivat vahvasti esille tutkimusaineistoista ja jotka voidaan nähdä keskei-
sessä asemassa niin olemassa olon ja liiketoiminnan periaatteiden, palveluyrityksen
päämäärien sekä arvopohjaisen toiminnan toteutumisen näkökulmista.

Arvopohjaisen toiminnan mallissa palveluyrityksen olemassa olon ja liiketoiminnan
periaatteet (missio, visio, strategia, erilaiset toimintatavat) luovat pohjan palveluyrityk-
sen erilaisille arvoille, joiden tulisi ohjata kaikkea palveluyrityksessä toteutettavaa toi-
mintaa ja päätöksentekoa. Puohiniemi (2003, 30) kuvaa arvoja mission, vision ja strate-
gian kolminaisuudessa tietä valaiseviksi viitoiksi, jotka auttavat eteenpäin suunnistuk-
sessa. Palveluyrityksen liiketoiminnan periaatteista mallissa kumpuavat Lencionin
(2002, 114) määrittämät erilaiset arvokäsitteet, ydinarvot, tavoitearvot, ohjearvot sekä
odottamattomat arvot, joita käsiteltäessä täydennettiin vielä Aaltosen ja Junkka-
rin (2003, 96) deskriptiivisillä arvoilla. Erilaiset arvokäsitteet on rakennettu malliin rin-
nakkaisiksi arvoiksi, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia arvoja, vaan ne voivat kaikki
ilmetä yhtä aikaa organisaation toiminnassa.

Mallissa on korostettu erilaisista arvokäsitteistä ydinarvoja sekä odottamattomia arvoja,
joita palveluyrityksen tulisi erityisesti seurata (ydinarvot) tai yrittää kitkeä pois toimin-
nastaan (odottamattomat arvot). Koska ydinarvot kuvastavat Lencionin (2002, 114)
mukaan palveluyrityksen toiminnan syviä periaatteita ja kulttuurin kulmakiviä, viitoitta-
vat ne yrityksen kokonaisvaltaisessa toiminnassa tien koko organisaation vastuullisuu-
teen, jota Ketola (2005, 56) nimittää yrityksen arvojen, sanojen ja tekojen yhdenmukai-
suudeksi.

Ydinarvojen ohella myös palveluyrityksen odottamattomilla arvoilla voi olla yllättävän
suuri vaikutus organisaation toimintaan ja siitä syntyvään mielikuvaan yrityksen erilais-

ten sidosryhmien mielissä. Odottamat arvot määriteltiin käsitetutkimuksessa spontaaniksi, organisaation jäsenten persoonallisuutta tai piilotettua arvomaailmaa heijastaviksi uskomuksiksi, joista voi olla niin haittaa kuin hyötyäkin palveluyrityksen maineen rakentamiseen (Lencioni 2002, 114). Tässä mallinnuksessa on haluttu korostaa negatiivisten odottamattomien arvojen pois kitkemistä yrityksen toiminnasta arvodialogien avulla, jotta yrityksen toiminnasta muodostuisi mahdollisimman yhtenäinen mielikuva sen sidosryhmien keskuudessa, ja joka vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen olemassa olon tarkoitusta sekä sille asetettuja tavoitteita.

Arvopohjaisen toiminnan mallissa palveluyrityksen olemassa olon ja liiketoiminnan periaatteiden kautta muovautuvat erilaiset arvot luovat yhdessä palvelubrändin arvoperustan, joka Urden (2009, 620) mukaan rakentuu organisaatioarvoista, brändiarvoista sekä asiakasarvoista. Organisaatioarvot määritettiin käsitetutkimuksessa ”organisaation uskonnoksi” yhdistäen koko yhteisön sen mission ja vision ympärille, kun taas brändiarvoja kuvattiin brändin sieluksi ja sen tarkoitukseksi (Urde 2009, 620). Mallissa palveluyrityksen brändiperusta muodostuu yhteisvaikutuksessa liiketoiminnan periaatteiden (organisaatioarvot ja brändiarvot) mukaisen toiminnan sekä asiakkaiden laatuodotusten ja -kokemusten (asiakasarvot) seurauksena.

Palveluyrityksen brändiperusta voi heijastaa yrityksen toiminnassa erilaisia brändin ydinarvoja, jotka Urde (2009, 632) määrittää todellisiksi, potentiaalisiksi, pinnallisiksi ja tavoitteellisiksi ydinarvoiksi. Brändin erilaiset ydinarvot eroavat palveluyrityksen erilaisista arvokäsitteistä (palveluyrityksen olemassa olon ja liiketoiminnan periaatteet) siinä, että brändin ydinarvot kuvastavat organisaation sisäisten jäsenten mielikuvien lisäksi asiakkaiden tulkintoja yrityksen toivotusta brändikuvasta. Mallissa brändin rakentamisen ja vahvistamisen keskiöön nousee juuri brändin todellisten ydinarvojen vahvistaminen niin organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa sekä pinnallisten ydinarvojen kitkeminen, jotka eivät ole Urden (2009, 632) mukaan juurtuneita organisaation sidosryhmien keskuuteen. Koska potentiaalisilla ja tavoitteellisilla brändin ydinarvoilla voi olla tulevaisuuden skenaarioiden rakentamisen kannalta olennainen merkitys palveluyrityksen toiminnassa (Urde 2009, 632), tulee niiden mahdollisuus strategiaan päätöksiin niin ikään muistaa palvelubrändin rakentamisen ja vahvistamisen yhteydessä.

Palvelubrändin rakentamisen ja vahvistamisen kohderyhmiksi arvomallissa kuvataan omistajat, henkilöstö ja palvelukumppanit (sisäiset sidosryhmät) sekä yrityksen toimintaympäristön eri jäsenryhmät ja asiakkaat (ulkoiset sidosryhmät). Palveluyrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät on asetettu mallinnuksessa rinnakkaisiksi ryhmiksi, sillä asetelun tarkoituksena on kuvata yhtäläisen viestin antamista molemmille sidosryhmäjoukoille. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät on haluttu kuvata mallissa tasavertaisina palvelubrändin rakentamisen ja vahvistamisen kohderyhminä, koska vastuullinen yritysviestintä on Kuvajan ja Malmelinin (2008, 19) mukaan kaikkien sidosryhmien kuuntelemista ja kohderyhmiltä saadun tiedon hyödyntämistä sekä yrityksen toiminnan lähtökohtien ja tulosten avaamista niistä kiinnostuneille sidosryhmille. Palveluyrityksen sidosryhmien tasavertaisuutta mallissa vahvistaa myös se, ettei menestyvän palvelubrändin tulisi koskaan ilmetä erilaisena yrityksen sidosryhmien keskuudessa.

Palvelubrändin rakentamisen ja vahvistamisen kohderyhmistä on mallissa korostettu yrityksen henkilöstöä sekä asiakkaita, sillä näiden kahden ryhmän yhteisvaikutus nähdään olevan merkittävässä roolissa siinä, miten palvelubrändiä toteutetaan ja miten se koetaan jokapäiväisissä brändin kohtaamishetkissä. Niin käsitetutkimuksessa kuin teemahaastattelussakin henkilöstön ja asiakkaiden keskeinen rooli palvelubrändin muodostuksessa koettiin ratkaisevaksi, sillä muun muassa erään asiantuntijan mukaan yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden pitäisi ymmärtää palvelubrändi samalla tavalla, koska nämä kaksi ryhmää ovat yrityksen toimintaympäristössä suurimmassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Arvopohjaisen palvelubrändin rakentamisessa ja vahvistamisessa onnistuminen, tai epäonnistuminen, muodostaa sisäisten sidosryhmien keskuudessa tason arvoinstituuti- on syvyydelle, kun taas yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien mielissä palvelubrändin rakentaminen ja vahvistaminen määrittävät, millaiseksi asiakasarvo syntyy. Mikäli palveluyrityksen sisäisen sidosryhmän jäsenet mieltävät palveluyrityksen brändin pohjalla olevan arvomaailman samankaltaiseksi ja omaksuvat arvot omaa toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, syntyy arvopohjaisen brändin rakentamisen ja vahvistamisen tuloksena organisaation jaettu arvomaailma, arvoinstituutio. Oliver (2004, 127) kuvaa instituutiota pysyvyyttä ja jatkuvuutta tuovana rakenteena, jonka avulla organisaatiossa pyritään luomaan järjestystä. Kun käsitetutkimuksessa kuvatut palveluyrityksen liiketoiminnalli-

nen näkökulma, organisaationäkökulma sekä sidosryhmänäkökulma on otettu huomioon (ks. kuvio 11) niin arvopohjaisen brändin rakentamisessa ja vahvistamisessa kuin arvodiologissakin, on organisaation jaetulle arvomaailmalle luotu syntymisen ja kehittymisen perusteet.

Asiakasarvo, joka arvopohjaisen toiminnan mallissa rakentuu arvoinstituution rinnalle, kuvaa mallinnuksessa tulosta arvopohjaisen brändin rakentamisesta ja vahvistamisesta organisaation ulkopuolisten sidosryhmien mielissä. Asiakasarvoa määritettiin käsitteetkimuksessa Evansin (2005, 316) mukaan joksikin, mitä asiakkaat eivät saa yrityksen kilpailijoilta, ja joka Bergströmin ja Leppäsen (2009, 32) mukaan synnyttää asiakkaissa enemmän arvoa kuin mitä hän joutuu käyttämään palvelun hankintaan. Asiakasarvon nähdään olevan jotain, joka syntyy heijastuksena organisaation sisäisen arvomaailman toteutumisesta eli siitä, miten arvopohjaista palvelubrändiä rakennetaan ja vahvistetaan organisaation ulkopuolisille sidosryhmille yrityksen sisäisten jäsenten toimesta. Vaikka molemmissa Evansin sekä Bergströmin ja Leppäsen määritelmässä puhutaan asiakasarvosta nimenomaan yrityksen ostavan asiakkaan subjektiivisena kokemuksena, on tässä mallissa laajennettu asiakasarvo kattamaan koko ulkoinen sidosryhmä, sillä ulkoisten jäsenten roolista huolimatta heidät kaikki nähdään tässä mallinnuksessa palveluyrityksen ulkopuolisina asiakkaina.

Arvopohjaisen toiminnan mallissa palveluyrityksen brändipääoma muodostuu lopputuloksena yrityksen sisäisen ja ulkoisen brändikuvan yhteneväisyydestä eli siitä, millaisiksi organisaation sisäinen arvoinstituutio ja yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien asiakasarvot muodostuvat. Urden (2003, 1023) mukaan organisaation sisäisten ja ulkopuolisten sidosryhmien identiteettien keskinäisen vuorovaikutussuhteen kautta organisaation arvot sekä sen missio ja visio saavuttavat todellisen tarkoituksen, jonka vuoksi brändin rakentaminen tapahtuu myös arvomallissa kahdessa organisaation ulottuvuudessa. Palveluyrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien brändikuvan yhdenmukaisuus vastaa mallissa suoraan sitä, millaiseksi yrityksen brändipääoma muodostuu. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 25) mielestä brändipääoma tulisi nähdä strategisena tekijänä, joka voi luoda pohjan kestäväälle kilpailuedulle sekä pitkäaikaisille tuotoille ja kannattavuudelle.

Arvopohjaisen toiminnan mallissa brändipääoma muodostumista seuraa palveluyrityksen imago-arvo, joka on lopputulosta annettujen arvo- ja laatulupausten, yrityksen toiminnan sekä yksilön kokeman yhteneväisyydestä niin palveluyrityksen sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien mielissä. Vaikka imagoarvo on sisällytetty mallissa myös yrityksen ydinarvoihin, tavoitearvoihin sekä kuvaileviin arvoihin yrityksen toimintaa ohjaavina periaatteina, on imagoarvo haluttu nostaa yhdeksi arvopohjaisen toiminnan lopputulokseksi tässä arvomallissa. Imagoarvo käsitetään mallinnuksessa yrityksen sidosryhmien keskuudessa syntyväksi mielikuvaksi, joka vastaa tai on ristiriidassa yrityksen arvomaailman toimintaperiaatteiden kanssa. Mitä vahvemmaksi yrityksen imagoarvo muodostuu sen sidosryhmien keskuudessa, sitä sitoutuneimpia yrityksen sidosryhmien jäsenet ovat yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin, joka mallissa luo edellytykset taloudellisen tuloksen synnyttämiselle.

Arvomallin lopputuloksena on palveluyrityksen saavuttama taloudellinen lopputuloksen sanojen ja tekojen yhteneväisyydestä ja annettujen lupauksen ylittämisestä. Taloudellinen arvo nähdään kuviossa onnistuneen arvopohjaisen toiminnan seurauksena, joka taloudellisen vastuun näkökulmasta tuottaa omistajilleen voittoa ja vahvistaa yrityksen hengissä säilymistä. Ketola (2005, 39) määrittää hengissä säilymistä yhdeksi kaikkia yrityksiä yhdistäväksi päämääräksi, joka ohittaa kaikki muuta tavoitteet toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Arvopohjaisen toiminnan voidaan tulkita mallissa antavan teoreettiset edellytykset taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle, sillä teemahaastattelujen vastauksissa menestyvän palvelubrändin edellytyksiksi määritettiin sitoutunut henkilöstö, brändin taustalla oleva arvomaailma, lupauksen lunastaminen sekä arvon tuottaminen asiakkaille.

Taloudellisen arvon saavuttamisesta malli voisi jatkua vielä niin sanottuun ideaaliyrityksen statukseen, jolloin palveluyrityksen toiminnassa taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuullisuus toteutuisivat Ketolan (2005, 163) mukaan sen toiminnassa kokonaisvaltaisena hyve-eettisen arvomaailman toteuttamisena. Ideaaliyritys on kuitenkin haluttu jättää mallin lopputuloksesta pois, koska tässä opinnäytetyössä ei ole tutkittu arvoja vastuullisuuden näkökulmasta riittävän laaja-alaisesti. Vaikka vastuullisuus tulee Ketolan (2005, 56) mukaan ilmetä kaikessa yrityksen liiketoiminnassa arvojen, sanojen ja tekojen yhtenäisyytenä, ei tässä tutkimuksessa ole otettu niinkään kantaa yrityksen eri

vastuullisuuden osa-alueisiin, joten arvomallin päättäminen ideaaliyrityksen statuksen saavuttamiseen ei ole tässä yhteydessä realistinen arvopohjaisen toiminnan päämäärä.

Yhteenvedona voidaan todeta arvopohjaisen toiminnan mallin olevan palveluyrityksen laaja-alaisen toiminnan kattava mallinnus, jossa yrityksen olemassa olon ja liiketoiminnan periaatteita kuvastavien arvojen tulisi olla mukana kaikessa yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa koskevissa hetkissä. Arvopohjainen yritystoiminta vaatii tuekseen jatkuvaa organisaation sisäistä arvodialogia, joka mahdollistaa organisaation jäsenten arvojen mukaisen toiminnan toteutumisen jokaisessa sidosryhmäkohtaamisessa, brändihetkessä. Mallin mukaisesti palveluyrityksen todellinen arvopohjainen toiminta luo edellytykset liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, yhtenäisen brändi-imagon luomiseen sekä taloudellisen vastuun kantamiseen. Seuraavassa luvussa 6.2 arvioidaan edellä kuvattua mallia sekä esitetään aiheet mahdollisille jatkotutkimuksille, jotka voisivat osaltaan syventää palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia.

6.2 Mallin arviointi ja ehdotukset jatkotutkimuksille

Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen siitä, millainen voisi olla arvopohjaisen toiminnan malli erilaisten kohtaamisten palveluyrityksessä. Vaikka työlle asetettu tutkimuskysymys antaa viitteitä arvoja käsittelevän aihealueen laajuudesta myös organisaation ulkopuolisessa toimintaympäristössä, rajattiin tutkimusaihe sen laajuuden vuoksi käsittämään tässä työssä palveluyrityksen sisäistä maailmaa, josta yrityksen arvoille ja arvopohjaiselle brändille etsitään merkityksiä niin organisaation sisäisille kuin ulkopuolisillekin sidosryhmille. Koska palvelualan yrityksen näkökulmasta organisaation jokainen jäsen on ulkoisten brändimielikuvien synnyttämisen ytimessä, kertoo jokainen kohtaaminen asiakkaiden, kumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa palveluyrityksen arvomaailmasta yksittäisen työntekijän kautta. Laajan ilmiön merkityksen ymmärtämiseksi palveluyrityksen toiminnassa, loogista on ollutkin aloittaa arvojen tutkiminen organisaation sisäisestä toimintaympäristöstä.

Edellä esitetty palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan malli on laaja kokonaisuus yrityksen toiminnan osista, joissa arvot tulisi ottaa huomioon. Ensi silmäyksellä malli saattaa tuntua hyvin monimutkaiselta, mutta mallia ei ole haluttu tietoisesti tiivistää mallin kattavuuden vuoksi. Laajalla ja moniulotteisella arvomallilla on nimenomaan

haluttu korostaa arvojen moniulotteista merkitystä palveluyrityksen toimintaan. Vaikkei palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia ole rakennettu tietyn yksittäisen palveluyrityksen näkökulmasta, voidaan mallia pitää teoreettisesti palveluyritysten toimintaan siirrettävänä mallinnuksena, jota palveluyritykset voisivat hyödyntää joko kokonaan tai osittain oman toimintansa tukena. Toisaltaan taas teoreettisen mallin siirrettävyyttä tukee nimenomaan ajatus siitä, ettei mallia ole laadittu tietyn palvelualan yrityksen kontekstista, vaan mallinnus on haluttu rakentaa yleisesti palveluliiketoiminnan alalle siirrettävänä arvokuvauksena. Yleisluonteista mallinnusta voidaan osaltaan pitää myös mallin heikkoutena palveluyrityksen toiminnan näkökulmasta, sillä malli ei tarjoa spesifiä työkalua tietylle palveluyritykselle, vaan se on hyvin yleismaailmallinen apuväline arvopohjaisen toiminnan toteuttamiseen. Teoreettisen mallin toimivuus yksittäisen palveluyrityksen toiminnassa voisikin olla yksi tärkeimmistä jatkotutkimusaiheista mallin testaamisen näkökulmasta.

Muita tässä opinnäytetyössä esitettyä palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia syventäviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla palveluyrityksen ulkopuolisen toimintaympäristön tutkiminen, erityisesti yrityksen asiakkaiden näkökulmasta, sillä asiakkaiden erilaisten arvo-odotusten tarkastelu voisi tuoda mallinnukseen lisätietoja myös organisaation sisäisen näkökulman vahvistamiseksi. Koska palveluyritykset ovat lähtökohtaisesti olemassa asiakkaitaan varten, olisi mallin syventämisen näkökulmasta mielenkiintoista tutkia palveluyrityksen arvojen vaikutusta myös asiakkaiden ostopäätöksiin. Asiakasnäkökulmien tutkimisen lisäksi arvopohjaisen toiminnan mallia syventäviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla palveluyrityksen työntekijöiden arvositoutuminen sekä palvelukumppaneiden roolin tutkiminen arvopohjaisen toiminnan toteuttamisessa. Mallin syvemmän merkityssisällön takaamiseksi arvojen vaikutusta organisaation sisäisten sidosryhmien toimintaa olisi kiinnostavaa tutkia.

Koska tässä opinnäytetyössä arvoja tutkittiin ilmiönä pääsääntöisesti yrityksen sisäisestä näkökulmasta, täydentäisivät edellä mainitut jatkotutkimusaiheet palveluyrityksen arvopohjaisen toiminnan mallia myös organisaation ulkopuolisen maailman kontekstista. Lisäksi jatkotutkimusaiheet lisäisivät kokonaisvaltaista ymmärrystä arvojen laajasta merkityksestä palveluyrityksen toiminnassa ja toimintaympäristössä.

Lähteet

- Aaker, D., A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. WSOY. Helsinki
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. WSOY yritysulkaisut. WSOY. Helsinki.
- Adams, J., Tachchian, A. & Shore, T. 2001. Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, 3, s. 199 - 211.
- Ahokas, M., Lähteenoja, S., Myllyniemi, R., Myyry, L. & Pirttilä-Backman, A.-M.. 2005. Johdanto: Arvojen, moraalien ja muutosten yhteiskunta. Teoksessa Pirttilä-Backman, A.-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.). Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen, s. 7 - 12. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. HYY Yhtymä. Helsinki.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Berry, L.L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28, 1, s. 128 - 137.
- Branson, C. 2008. Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46, 3, s. 376 - 395.
- Brexendorf, T.O. & Kernstock, J. 2007. Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Brand Management*, 15, 1, s. 32 - 40.

Dahl, T. 1989. The Corporation and Its Employees: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 8, 8, s. 641 - 645.

De Chernatony, L. 2002. Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 5, 2/3, s. 114 - 132.

De Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. 1999. Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Business Research*, 46, s. 181 - 192.

De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, s. 1095 - 1118.

Evans, B. 2005. Best way to improve your performance: improve how you impart core values. *Handbook of Business Strategy*, 6, 1, s. 315 - 319.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Fritzche, D. Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. 1995. *Journal of Business Ethics*, 14, 11, s. 909 - 922.

Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 2. painos. *Ekonomia-sarja*. WSOY. Helsinki.

Hampden-Turner, C. 1991. *Yrityskulttuuri: yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. Espoo.

Hautaniemi, A. 2009. Arvot ja työpaikan arki. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?*, s. 151 - 193. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.

Helin, S. & Sandström, J. 2007. An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics, 75, s. 253 - 271.

Helkama, K. 1997. Arvojen ja ihmiskunnan muutos. Teoksessa Hämäläinen, T., J. (toim.). Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta?, s. 241 - 264. WSOY. Juva.

Hertzen, P. von. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Economica -kirjasarja. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Isaacs, W.,N.. 1993. Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. Organizational Dynamics, 22, 2, s. 24 - 39.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoksi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kjelin, E. 2.2.2010. Opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomuistiinpanot. Helsinki.

Kjelin, E. 13.11.2010. Opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaalit. Helsinki.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Matkailuyrittäjä -sarja. Edita Prima Oy.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita. Helsinki.

Laakso, H. 1999. Brandit kilpailuetuna -miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Enterprise Adviser -kirjasarja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.

Lencioni, P. 2002. Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review, 7, 80, s. 113 - 117.

Liedtka, J. 1989. Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems. Journal of Business Ethics, 8, 10, s. 805 - 815.

Moilanen, T. 26.3.2010. Yliopettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento-muistiinpanot. Helsinki.

Oliver, C. 2004. Reflexive inquiry and the strange loop tool. Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management, 15, 2, s.127 - 140.

Oliverio, M. 1989. The Implementation of a Code of Ethics: The Early Effort of One Entrepreneur. Journal of Business Ethics, 8, 5, s. 367 - 374.

Pessi, M. 2010. Väkevä hauras luottamus. Teoksessa Aaltonen, T., Lehtipuu, P. & Wasara, H. (toim.). Huomiseen! Johtajuuden uusi aika, s. 29 - 35. Novetos Oy. Helsinki.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Limor kustannus. Espoo.

Punjaisri, K. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. Brand Management, 15, 1, s. 57 - 70.

Puusa, A. 2008. Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. Premissi, 4/2008, s. 36 - 43.

Rope, T. & Mether, J. 1987. Mielikuvamarkkinointi. *Ekonomia* -sarja. Weilin+Göös. Espoo.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Laadullisen tutkimuksen elementit. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html. Luettu: 12.2.2012.

Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. 1. edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Schwartz, S.H., 2005. Universalismi-arvot ja moraalisen universumimme laajuus. Teoksessa Pirttilä-Backman, A.-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.). *Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*, s.216 - 236. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. HYY Yhtymä. Helsinki.

Silen, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. *Ekonomia* -sarja. WSOY. Helsinki.

Takala, T. & Lämsä, A.-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3/01, s. 371 - 389.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47, 4, s. 616 - 638.

Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, s. 1017 - 1040.