

Henkilöstön osallistaminen brändiuudistukseen

Case: Messukeskus

Milla Kuusirinne

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Milla Kuusirinne</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Henkilöstön osallistaminen brändiuudistukseen Case: Messukeskus</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 6</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Tarja Autio</p>	
<p>Henkilöstön osallistaminen on keino henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen. Muutoksen tai uudistumisen onnistumiseksi henkilöstö täytyy saada innostumaan ja osallistumaan työn toteutukseen. Kun henkilöstö on itse saanut olla mukana heihin vaikuttavien asioiden suunnittelussa ja niitä koskevassa päätöksenteossa, he todennäköisemmin myös sitoutuvat tehtyihin päätöksiin ja toimivat muutosten puolestapuhujina.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstö on kokenut brändiuudistusprosessiin osallistumisen. Tarkoituksena on tutkia, miten henkilöstö on kokenut kahdessa eri ryhmässä työskentelyn, miten he kokevat oman osallistumisensa merkityksen sekä kartoittaa, mitä hyötyjä, mahdollisuuksia ja haasteita henkilöstö näkee osallistamisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä, jotka olivat osallistuneet henkilöstöstä koostuvaan noin vuoden verran toimineeseen brändityöryhmään. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2013.</p> <p>Tulosten mukaan henkilöstön osallistaminen on hyvä tapa toimia tilanteissa, joissa tietoa halutaan sekä kerätä organisaatiosta että levittää eri puolille organisaatiota. Eri puolilla organisaatiota on erilaista osaamista, joten on hyvä, jos henkilöstöä saadaan osallistumaan laajasti. Muutokset otettiin yrityksessä hyvin vastaan käytetyn toimintamallin vuoksi. Muutosvastarintaa ei tarvinnut pelätä, sillä brändityöryhmään osallistuneet henkilöt toimivat muutoksen jalkauttajina projektin aikana ja jälkeen.</p>	
<p>Asiasanat brändit, osallistaminen, henkilöstö, ryhmät</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Author or authors Milla Kuusirinne</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Involving employees in brand renewal Case: Messukeskus</p>	<p>Number of pages and appendices 45 + 6</p>
<p>Supervisor or supervisors Tarja Autio</p>	
<p>Employee participation is a way to motivate staff and increase employees' commitment to the organization. Employees are more likely to commit to any decisions made if they are engaged in the decisions that affect them. Employees that have participated in planning and implementing the decision are more likely to be change agents in their organization.</p> <p>The objective of this thesis was to find out how employees of Messukeskus have experienced the participation in the brand renewal process. The thesis tries to find out answers to questions of how employees have experienced the participation in the two groups, how they experience the meaning of their participation, what the benefits and possibilities of employee participation are and what the challenges in employee participation are.</p> <p>The study was conducted using qualitative research method and the data was collected by theme interviews. There were six interviews in total. The interviewees were chosen from the group that consisted of employees that had voluntarily participated in the brand renewal process. The interviews were carried out in October 2013.</p> <p>The results of the study showed that employee participation is a good way to work in situations where the information needs to be collected from the organization or where it needs to be disseminated all over the organization. It is also important that people from different sections of the company and with different skills participate. Changes in the company were widely accepted because people from different parts of the company were involved in planning and implementing the changes.</p>	
<p>Key words brands, participation, staff, groups</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	2
1.2 Tutkimuksen rakenne	2
2 Brändin rakentaminen	4
2.1 Yritysbrändin rakentaminen ja elementit	6
2.2 Brändien johtaminen.....	8
2.3 Brändistrategian suunnittelu	12
3 Henkilöstön osallistaminen.....	16
3.1 Osallistamisen johtaminen	17
3.2 Ryhmään osallistuminen.....	19
4 Toimeksiantajan esittely	22
5 Tutkimuksen toteutus.....	25
5.1 Tutkimusmenetelmä	25
5.2 Aineiston keruu	26
5.3 Haastatteluaineiston analysointi	28
6 Tutkimustulokset.....	30
6.1 Osallistuminen projektiin	30
6.2 Pienryhmätyöskentely	32
6.3 Osallistuminen ja päätöksenteko.....	33
6.4 Haasteet ja kehityskohteet.....	34
7 Pohdinta	37
7.1 Johtopäätökset.....	37
7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	39
7.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	40
7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	41
Lähteet.....	43
Liitteet.....	46
Liite 1. Markkinointi- ja viestintäjohtajan haastattelu.....	46
Liite 2. Haastattelurunko ryhmille.....	48
Liite 3. Haastattelurunko ryhmien vetäjille	50

1 Johdanto

Brändin rakentamisesta on tullut yrityksille yhä tärkeämpi menestystekijä. Yhä useammin yritys ja sen tuotteet muodostavat brändin, jolloin hyvä yrityskuva siirtyy tuotteisiin ja toisin päin (von Hertzen 2006, 18). Vahva yritysbrändi voidaan saavuttaa läpinäkyvyydellä kaikessa toiminnassa. Omalla toiminnallaan ja viestinnällään yritys voi itse vaikuttaa siihen, minkälaisia brändistä annetut viestit ovat. Hyvä brändijohtaminen luo pohjaa myös liiketoiminnalliselle menestymiselle.

Henkilöstön osallistaminen on keino henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen. Kun henkilöstö on itse saanut olla mukana heihin vaikuttavien asioiden suunnittelussa ja niitä koskevassa päätöksenteossa, he todennäköisemmin myös sitoutuvat tehtyihin päätöksiin. He myös toimivat organisaatiossa muutosten puolestapuhujina.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Messut Osuuskunta, josta tässä opinnäytetyössä puhutaan nimellä Messukeskus. Messukeskuksen uuden yritysidentiteetin lanseeraus syyskuussa 2013 saavutti laajan mediahuomion. Erityisesti nimen lyhentäminen Helsingin Messukeskuksesta pelkäksi Messukeskukseksi herätti keskustelua. Brändiuudistus on jatkoa organisaatiomuutokselle, jonka tarkoituksena on ollut vahvistaa yrityksen asiakaspalvelua. Yritysidentiteetti- ja organisaatiomuutosten lisäksi myös Messukeskuksen tilat uudistettiin täysin. Yrityksessä haluttiin, että suuret uudistukset heijastuvat myös yrityksen identiteetistä. Noin vuosi ennen uuden identiteetin lanseerausta perustettiin vapaaehtoisista työntekijöistä koostuva brändiryhmä, jonka jäsenet osallistuivat uuden brändin jalkautukseen.

Tutkimuksen aihe on tutkia henkilöstön osallistamista Messukeskuksen brändiuudistuksen suunnitteluun ja jalkauttamiseen ja kartoittaa osallistumiseen liittyviä kokemuksia ja ajatuksia. Opinnäytetyön tekijä itse suoritti yrityksessä kuuden kuukauden harjoittelujakson, jonka vuoksi aihe kiinnostaa tekijää. Idea aiheeseen tuli markkinointi- ja yritysjohtaja Maria Mrouelta, joka on ollut tiiviisti mukana uuden yritysidentiteetin rakentamisprosessissa. Henkilöstö otettiin mukaan jalkautusprosessiin noin vuoden kuluessa siitä, kun brändiuudistusta alettiin suunnitella. Aihe on oleellinen erityisesti toimeksiantajan kannalta, joka on halunnut osallistaa henkilöstön laajasti eri puolilta orga-

nisaatiota brändiuudistuksen suunnitteluun ja jalkautukseen. Brändinrakennusta ei siis jätetty ainoastaan ylimmän johdon käsiin.

Tuloksia voidaan hyödyntää myöhemmin uusia projekteja suunniteltaessa. Henkilöstön kokemusten perusteella voidaan myöhemmin miettiä, onko samanlaisen toimintamallin käyttäminen mahdollista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstö on kokenut brändiuudistusprosessiin osallistumisen. Tarkoituksena on tutkia, miten henkilöstö on kokenut kahdessa eri ryhmässä työskentelyn, miten he kokevat oman osallistumisensa merkityksen sekä kartoittaa mitä hyötyjä, mahdollisuuksia ja haasteita henkilöstö näkee osallistamisessa. Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan haastattelun avulla.

Tutkimuksen pääongelmaksi asetettiin: ”Miten henkilöstö koki brändityöryhmiin osallistumisen kokonaisuutena?”

Alaongelmiksi määritettiin seuraavat ongelmat:

1. Miten henkilöstö koki ryhmissä työskentelyn?
2. Miten henkilöstö koki oman osallistumisensa merkityksen?
3. Mitä haasteita henkilöstö näkee osallistamisessa?
4. Mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa ihmisten kokemuksista ja mielipiteistä. Koettiin, että kvantitatiivisella tutkimusotteella ei olisi päästy tarpeeksi syvälle tutkittavaan asiaan. Teemahaastattelu koettiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä tai vaihtaa kysymysten järjestystä keskustelun etenemisen

mukaan. Lisäksi haastattelun teemoittaminen auttaa rajaamaan aiheen ja ohjaamaan keskustelun tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin.

Haastatteluihin on valittu kolmesta eri jalkautusryhmästä jokaisesta yksi haastateltava sekä jalkautusryhmien vetäjät. Haastateltavat on valittu harkintaa käyttäen niin, että organisaation eri yksiköt olisivat mahdollisimman hyvin edustettuina. Haastateltavien iällä, sukupuolella eikä koulutustaustalla nähty olevan oleellista merkitystä tutkimuksen kannalta, joten niitä ei ole otettu tutkimuksessa huomioon.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja toimeksiantaja lyhyesti. Lisäksi esitellään tutkimusongelma ja alaongelmat sekä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Pääluvut 2–3 muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Toisessa pääluvussa käsitellään ensin brändiä käsitteenä ja brändin rakentamista yleisesti. Alaluvuissa esitellään yritysbrändin rakentamista ja sen eroja tuotebrändiin, brändien johtamista Aakerin & Joachimsthalerin (2000) mallin mukaan ja brändistrategian laatimiseen liittyviä tekijöitä von Hertenin (2006) mukaan. Kolmannessa pääluvussa käsitellään osallistamista ensin johtamisen välineenä ja toisessa alaluvussa keskitytään ryhmätyöskentelyyn ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

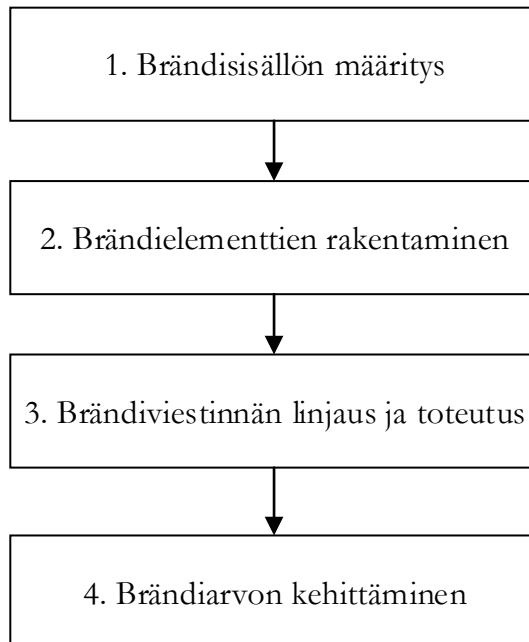
Pääluvussa 4 esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Pääluvuissa 5–6 keskitytään itse tutkimukseen. Luvussa 5 ja sen alaluvuissa esitellään tutkimuksen toteutus. Luvussa käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä, selittää yksityiskohtaisesti aineiston keruu sekä kerrotaan haastatteluaineiston analysoinnista. Pääluvussa 6 esitellään saadut tutkimustulokset.

Pääluvussa 7 esitetään johtopäätöksiä saaduista tutkimustuloksista. Luvussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevytyteen, esitetään jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena ja tutkijan oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteenä olevat haastattelurungot löytyvät tutkimuksen lopusta.

2 Brändin rakentaminen

The American Marketing Association määrittelee brändin olevan ”nimi, termi, merkki, symboli, muoto tai näiden yhdistelmä, jonka avulla myyjä erottaa omat tuotteensa ja palvelunsa kilpailijan vastaavista tuotteista tai palveluista”. Toisin sanoen brändi voi olla tuote tai palvelu, jonka ominaisuudet erilaistavat sen muista tuotteista ja palveluista jotka tyydyttävät saman tarpeen. (Kotler & Keller 2012, 263.)

Brändin perimmäisenä tarkoituksena on siis erottaa tuote, yritys tai palvelu kilpailijoista. Brändi on kohderyhmässään haluttava, erottuva ja se lunastaa lupauksensa pitkällä aikavälillä. Brändillä on oma historiansa ja tarinansa ja se tuottaa käyttäjälleen lisäarvoa. Brändi syntyy, kun asiakas antaa tuotteelle tai palvelulle brändin arvon. (Isohookana 2007, 24.) Kun tuotteelle tai palvelulle on luotu kilpailijoista poikkeava, kuluttajalle tärkeä ominaisuus, brändin rakentaminen voi alkaa. Brändin rakentaminen on pitkä prosessi, joka vaatii linjakkuutta ja määrätietoisuutta. (Laakso 2004, 83–84.) Kuviossa 1 tarkastellaan brändin rakentamista nelivaiheisena prosessina.



Kuvio 1. Brändin rakentamisprosessi (Rope & Mether 2001, 182)

Brändisisällön määrittämissä vaiheissa on kyse imagomaailman rakentamisesta, eli minkälainen mielikuva brändistä halutaan rakentaa. Brändisisällön määrittäminen voidaan jakaa kah-

teen osaan: merkin asemointivaiheeseen ja tuotehahmon profiilin avainominaisuuksien määrittelykseen. Asemoinnilla eli positionnilla tarkoitetaan tuotteen sijoittamista markkinoille suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Tuotehahmon avainominaisuuksien määrittelyssä kyse on tärkeimpien ominaisuuksien määrittelystä, joita yritykseen tai tuotteeseen halutaan liittää. Tärkeää on löytää se brändin oleellinen imagosisältö, minkä kautta brändi markkinoilla mielletään. (Rope & Mether 2001, 182–187.)

Brändielementtien rakentamisessa on kyse perustekijöiden rakentamisesta niin, että ne heijastavat sitä mielikuvamaailmaa, joka brändiin halutaan liitettävän (Rope & Mether 2001, 188). Brändielementtejä ovat esimerkiksi nimet, internetosoitteet, logot, symbolit, pakkaukset ja merkistö. Brändielementit voidaan valita niin, että niiden toivotaan rakentavan mahdollisimman paljon brändipääomaa. Tavoitteena voi olla brändin tunnettuuden parantaminen, brändimielikuvien vahvistaminen tai positiivisten brändimielikuvien luominen. (Keller, Apéria, Georgson 2012, 153.)

Brändiviestintää suunniteltaessa keskeisiksi tekijöiksi nousevat pitkäjänteisyys, kiteytyvyys, samalinjaisuus, mielikuvallisuus, erottuvuus ja näkyvyys (Rope & Mether 2001, 198). Viestinnän täytyy perustua brändin tavoitteisiin. Samalla se integroi markkinoinnin ja viestinnän toimintoja ja tavoitteita. Viestintä on väline brändin perinteisten tavoitteiden saavuttamiseen – erilaistamiseen ja tunnistettavuuteen. (Malmelin & Hakala 2008, 42–43.)

Brändiarvo rakentuu kahdesta osatekijästä, brändin tunnettuudesta sekä siihen markkinoilla liitetystä arvostuksesta ja brändin peitosta eli laajuudesta, jonka brändi markkinoilla kattaa. Brändiarvostuksen kehittämisen keinoja ovat tunnettuuden lisääminen ja imagon hyvyystason parantaminen. Tunnettuuden lisääminen on tärkeässä roolissa etenkin uusien tuotteiden kohdalla. Hyvyysarvo nousee sitä paremmaksi, mitä paremmin ja pitkäjänteisemmin vahvojen ominaisuuksien lataamista brändiin jaksetaan tehdä. Keskeisimmät brändipeiton kehittämiseen kytkeytyvät päätökset liittyvät brändin tuotevalikoiman ja -lajitelman peittävyteen. (Rope & Mether 2001, 205–208.)

2.1 Yritysbrändin rakentaminen ja elementit

Yritysbrändin voidaan katsoa olevan sopimus yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Yrityksen täytyy lakkaamatta ja ajan kuluessa toimia brändilupauksensa mukaisesti. Brändin nimi ja logo ovat tärkeässä osassa tunnettuuden ja erottuvuuden luomisessa, mutta ne ovat myös merkkejä lupauksesta. (Balmer & Gray 2003, 982.) Yksi tärkeimmistä yritys- ja tuotebrändin eroista löytyy niiden arvoista. Yritysbrändin arvot yleensä pohjautuvat yrityksen perustajien, omistajien, johdon ja henkilökunnan omiin arvoihin, kun taas tuotebrändien arvot ovat usein teennäisiä mainostoimistojen tuotoksia. Lisäksi yritysbrändit eivät ole niin asiakaskeskeisiä kuin tuotebrändit. Ne ottavat huomioon useat sidosryhmät, joten perinteinen markkinointiajattelu ei sovi sellaisenaan yritysbrändin markkinointiin. (Balmer & Gray 2003, 976–979.)

Yritysbrändi saa aikaan usein paljon enemmän mielleyhtymiä kuin tuotebrändi. Yritykseen brändiin liitetyt mielleyhtymät voivat erota täysin yrityksen tuotteisiin liitetystä mielikuvasta. Yritykseen liitetyt mielikuvat ovat tärkeitä brändiarvon muodostumiselle ja yksittäisten tuotteiden menestykselle. Vahvan yritysbrändin rakentaminen ja johtaminen vaativat yritykseltä läpinäkyvyyttä sen arvoissa, toiminnassa ja kampanjoissa. (Keller ym. 2012, 586.)

Yritysbrändiä luotaessa täytyy yritykselle ensin rakentaa identiteetti. Yritysidentiteetti edustaa yrityksen henkeä, päämääriä ja tavoitteita ja auttaa erottamaan yrityksen kilpailijoista. Tärkein osa on visuaalinen yhtenäisyys, jonka avulla voidaan varmistaa, että yrityksen viestintä on yhtenäistä ja lopulta että yrityksen imago on linjassa sen arvojen kanssa. Tavoitteena on saavuttaa myönteinen mielikuva sidosryhmien silmissä. Yrityksen henkilöstön täytyy olla perillä siitä, mikä identiteetti on ja mitä se edustaa. On tärkeää, että henkilöstö saadaan vakuutetuksi identiteetistä ja sen tarkoituksesta ja erityisyydestä ennen kuin se esitellään ulkopuolisille. (Jobber 2009, 335; Roper & Fill 2012, 31.) Kaikilla yrityksillä on identiteetti, mutta niistä ei välttämättä ole muodostunut brändiä. Joskus yrityksen brändääminen ei ole strategisesti edes tarpeen; yritys voi esimerkiksi toimia markkinoilla, joissa on monopoli tai yritysbrändit ovat muuten toisarvoisia. (Balmer & Gray 2003, 979–980.)

Yrityksen nimi ja visuaalinen tunnus ovat keskeisiä brändielementtejä. Viestinnässä on onnistuttu, jos nimi ja logo osataan yhdistää yritykseen halutulla tavalla. Nimeä tai tunnusta voidaan täydentää selitteillä ja niihin voidaan myös liittää brändin peruslupaus. Jokaisella brändillä on tarinansa miksi se on olemassa, kenelle se on tarkoitettu, mitä se sisältää ja mihin se pyrkii. Mitä saumattomimmin elementit nivoutuvat toisiinsa, sitä vahvempi rakennelmasta tulee. (von Hertzen 2006, 97–98.) Kaikkien viestinnällisten elementtien tulee kertoa yrityksestä yhdensuuntaisesti, jotta yritykseen liitetyt mielikuvat voivat olla sisällöltään sitä, mitä yritys tavoittelee (Nieminen 2004, 38).

Yritys voi omalla toiminnallaan ja viestinnällään vaikuttaa, millaisia brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Mitä lähempänä yrityksen brändikuva on sen identiteettiä ja tavoitteita, sitä paremmin sen viestintä ja toiminta on onnistunut. (von Hertzen 2006, 91.) Visuaalisen markkinoinnin avulla luodaan yrityksestä ja sen tuotteista positiivista mielikuvaa ja vahvistetaan yrityksen identiteettiä ja imagoa visuaalisilla keinoilla (Nieminen 2004, 9).

Visuaalinen yrityskuva symboloi niitä arvoja ja periaatteita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Yrityskuvan tulee heijastaa yrityksen toimintaperiaatteita, arvostuksia ja yrityksen persoonallisuutta. Yrityksen visuaalinen linja on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa typografiasta, tunnusväleistä, merkeistä ja symboleista. Visuaalinen linja on nähtävillä kaikessa yrityksen näkyvässä toiminnassa, kuten ulkona yrityksen nimen esilepanossa, opasteissa, painotuotteissa, mainonnassa, henkilökunnan käyntikorteissa ja työasuissa. Tällaisen kokonaisuuden hallitsemiseen yritys voi rakentaa yhtenäisen graafisen ohjeiston, yritysilmekäsikirjan. Ohjeiston osa-alueita ovat esimerkiksi logon muoto, värit ja sijoitus, typografia, verbaalinen linja kuten iskulause eli slogan, sekä tiedottamisen ja mainonnan tyyli. (Nieminen 2004, 41–42.)

Visuaalisen ilmeen suunnittelu saa usein alkunsa nimestä. Parhaimmillaan nimi luo mielikuvan yrityksen toimialasta, tuotteista ja toimintatavoista. (Nieminen 2004, 90.) Von Hertzen (2006, 101) esittää, että monen yrityksen nimi juontaa juurensa historiasta ja siitä on ajan kuluessa tullut arvokasta brändipääomaa, joten sen vaihtamiseen ei kannata lähteä ilman harkintaa. Ajan kuluessa saatetaan kuitenkin tarvita hienosäätöä, esimerkiksi jos pitkän yritysnumen lyhenne on vakiintunut puheeseen ja käyttöön. Muutoksia

voidaan tehdä myös siksi, että nimi on pitkä ja hankala käyttää kansainvälisessä kaupassa.

Liikemerkki on yrityksen kuvallinen symboli. Hyvin markkinoituna liikemerkki voi edustaa itsenäisenä elementtinä yritystä. Usein se liitetään yrityksen logon yhteyteen, vaikka liikemerkkiä ja logoa voidaan käyttää myös toisistaan erotettuna. Liikemerkin käsite sekoitetaan usein harhaanjohtavasti logoon, jolla tarkoitetaan yrityksen nimeä kirjoitusasussaan. Kun liikemerkki ja logo muodostavan yhtenäisen kuvion, puhutaan logosta. Brändiä suunniteltaessa on hyvä nimen ja logon ohella hahmottaa myös niiden käyttökohteet, kuten esimerkiksi pakkaukset, mainonta ja myynninedistämisen materiaalit. (Nieminen 2004, 96–100.)

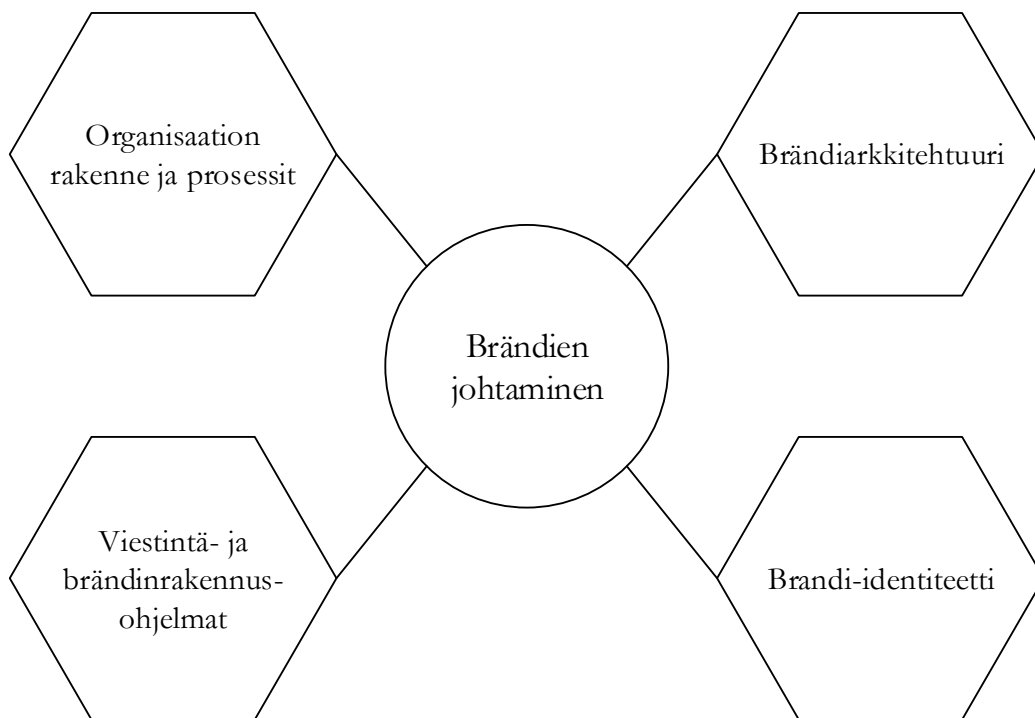
Yrityksen tunnusvärit ovat merkki siitä, mitä yritys haluaa itsestään kertoa pelkistetyimmillään. Värit yhdistettynä logoon ja liikemerkkiin ovat pienoismalli yrityksen arvoista, liikeideasta ja ideologiasta. Tutkimusten mukaan tietyt värit voivat herättää tunteita ja niillä on myös psykologisia vaikutuksia. Punainen väri länsimaisessa kulttuurissa yhdistetään usein esimerkiksi energisyyteen ja intohimoon, kun taas sininen väri viestii rauhallisuutta ja vastuuntuntoisuutta. Väreillä on myös suurempi huomioarvo kuin erilaisilla muodoilla tai kuvioilla. (Nieminen 2004, 103; Dowling 2001, 177.)

Logon, liikemerkin ja värien lisäksi valitaan kirjasintyyppi ja typografia. Kirjasintyyppi tulee olla ensisijaisesti luettava. Kirjasintyyppi heijastaa osaltaan myös yritystä ja sen toimialaa. Typografialla tarkoitetaan graafisten elementtien muodostamaa kokonaisuutta, jossa elementtien antamat painojäljet sekä suhteet on suunniteltu. Suunnittelun lähtökohdina ovat vastaanottajan kulttuuristausta, tuote ja painotuotteen käyttötarkoitus. Hyvällä typografialla saadaan otsikot, väliotsikot ja muut tekstit erottumaan toisistaan ja sitä kautta tekstistä saadaan miellyttävä lukea. (Nieminen 2004, 98; Isohookana 2007, 217.)

2.2 Brändien johtaminen

Aaker & Joachimsthaler (2000, 48) esittelevät neliosaisen brändinjohtamismallin, joka auttaa vahvojen brändien rakentamisessa (kuvio 2). Ensimmäinen haaste mallissa on

brändien rakentamiseen soveltuvan organisaation luominen. Toinen haaste on kattavan ja strategisen brändiarkkitehtuurin aikaansaaminen. Kolmas on brändi-identiteetin määrittely ja neljäs tuloksellisten ja tehokkaiden brändinrakennusohjelmien kehittäminen ja tulosseurantajärjestelmä.



Kuvio 2. Brändien johtamiseen liittyvät tehtävät, mukailtu (Aaker & Joachimsthaler 2000)

Brändien johtamisen ensimmäinen tehtävä on vakiinnuttaa vahvojen brändien luomiseen tarvittavat prosessit ja organisaatorakenne. Organisaatio tarvitsee brändeistä vastaavan henkilön tai ryhmän, jotta ne eivät jää sattumanvaraisen päätöksenteon armoille tai sellaisten henkilöiden vastuulle, joilla ei ole pitkäaikaista kiinnostusta niiden kehittämiselle. Kun brändi kattaa useita tuotteita tai markkinoita, on organisaatioprosessien tarjottava kaikille yhteinen käsitteistö ja välineet tietojen tuottamiseen ja kokoamiseen. Organisaatioon on toisin sanoen juurrutettava brändejä tukeva ja edistävä rakenne ja kulttuuri. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49.) Johtajien täytyy muuttua ”pomoista” inspiroiviksi tiiminrakentajiksi. Toisin sanoen heidän täytyy kehittää organisaationsa hyviksi yrityksen ja brändin uudistamisessa sen sijaan, että se on keskittynyt vain tuotteisiin ja systeemeihin. (Kunde 2002, 284.)

Ind (2007, 76) esittelee Baxter Internationalin tapauksen, jossa yrityksen arvot haluttiin määrittellä uudelleen. Sen sijaan, että arvojen määrittely olisi jäänyt yksin johdon tehtäväksi, henkilöstöä ympäri organisaatiota otettiin mukaan keskusteluun. Tämä osallistava lähestymistapa sai aikaan sen, että henkilöstö sisäisti nopeasti uudet arvot. Tutkimus osoitti, että yli 90 prosenttia työntekijöistä tiesi ja ymmärsi arvot. Osallistaminen on keino henkilöstön sitouttamiseen yrityksen viesteihin ja brändeihin. Osallistamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Brändiarkkitehtuurin tarkoitus on yksilöidä brändit ja alabrändit, niiden roolit ja tehtävät sekä brändien keskinäiset suhteet. Huolellisesti laadittu brändiarkkitehtuuri selkeyttää tarjontaa ja luo edellytykset brändipääoman hyödyntämiselle. Brändiarkkitehtuuriin liittyviä avainkysymyksiä ovat milloin on tarpeen laajentaa jo olemassa olevaa brändiä, milloin on tarpeen kehittää uusi brändi ja milloin käyttää hyväksi tuettuja brändejä ja alabrändejä. Näiden asioiden arvioimiseksi täytyy olla selvillä brändien rooleista ja johtamisesta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 50.) Kustannukset vaikuttavat yhä useammin brändiarkkitehtuurin muotoutumiseen. Brändien ylläpito eri markkinoilla edellyttää jokaiselle omia markkinointipanostuksia. Kulutustavarapuolella tämä näkyy tuotemerkkien karsimisena ja yhtenäistämisenä ja b-to-b-yrityksissä tuotebrändejä karsitaan ja yhdistetään yritysbrändin alle. (von Herten 2005, 68.)

Brändi-identiteetti on sellainen brändiin liitettyjen mielikuvien kokonaisuus, jonka brändistrategian laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Näihin mielikuviiin sisältyy organisaation asiakkailleen antama lupaus. Koska brändi-identiteetin on tarkoitus toimia pohjana kaikessa brändinrakennustyössä, siltä edellytetään syvyyttä ja monipuolisuutta. Näin ollen ei voida sanoa sen olevan sama kuin brändin tunnuslause tai position määrittely. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71.) Brändin identiteetillä on vaikutusta siihen, kehitettykö tuotteesta tai palvelusta brändi. Brändin identiteetillä tarkoitetaan kaikkia niitä miellehtymisiä, joita siihen toivotaan liitetävän ja joita pidetään yllä. Brändi-identiteetti voidaan jakaa kolmeen tasoon: ydin-identiteetti, laennettu identiteetti ja brändin olemus. (Isohookana 2007, 25.)

Ydinidentiteetti on brändin syvin olemus. Ydinidentiteetti vastaa kysymyksiin: mikä on brändin sielu? Mitkä ovat tärkeimmät arvot, jota brändi edustaa? Mitkä ovat organisaa-

tion kyvyt brändin takana? Mitä organisaatio brändin takana edustaa? (Aaker 2010, 86–87.) Kaikkien ydinidentiteetin osien täytyy heijastaa yrityksen strategiaa ja arvoja ja ainakin yhden miellelyhtymän olisi erilaistettava brändi ja herätettävä vastakaikua asiakkaissa. Todennäköisesti juuri ydinidentiteetti säilyy ennallaan, kun brändi laajenee uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin. Jos asiakkaan kokemus brändistä on ydinidentiteetin mukainen, on onnistuttu. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72.)

Lavennettu identiteetti sisältää ydinidentiteetin ulkopuolelle jäävät tekijät. Usein ydinidentiteetti ei kuvaa brändiä tarpeeksi kattavasti, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä. Lavennettu identiteetti on yksityiskohtainen kuvaus, jota voidaan käyttää hyödyksi brändiä koskevassa päätöksenteossa. Lavennettuun identiteettiin sisältyy usein hyödyllisiä osatekijöitä, jotka eivät mahdu ydinidentiteetin piiriin, kuten brändin persoonallisuus tai määrittely sille, mitä brändi ei ole. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73.)

Brändin olemus on yksi ainoa brändin syvimmän olemuksen kiteyttävä ajatus. Sen tarkoituksena ei ole tiivistää ydinidentiteetin sanomaa yhteen lauseeseen, koska se ei toisi ydinidentiteetin määritelmään juurikaan uutta. Brändin olemuksen voidaan ajatella olevan ikään kuin liima, joka sitoo yhteen ydinidentiteetin osatekijät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73–75.)

Brandi-identiteetin toteuttamiseen tarvitaan viestintä- ja muita brändinrakennusohjelmia. Brändinrakennusohjelmat auttavat myös identiteetin määrittelyssä brändi-identiteetin toteuttamisen lisäksi. Esimerkiksi mainonnan toteutus voi selkiyttää brändi-identiteettiä. Toimeenpanoon liittyvät osat elävöittävät ja selkiyttävät strategioita ja ne myös lisäävät uskoa niiden toteutettavuuteen. Hyvään toteutukseen tarvitaan hyviä työvälineitä, ja yksi avaintekijöistä on vaihtoehtoisten viestintävälineiden käyttäminen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51–52.) Viestintä on tärkeässä osassa vahvan brändikulttuurin rakentamisessa. Vain yhtenäinen viestintä sisäisesti ja ulkoisesti voi mahdollistaa yrityksen nousun johtavaan asemaan brändin avulla. Haasteena on rakentaa sellainen sisäisen viestinnän järjestelmä, joka yhdistää brändin, tiedon, tuotteet, asenteet, arvot ja johtamisen. Ylimmän johdon täytyy pystyä yhtenäistämään koko brändiviestintä. (Kunde 2002, 300–301.)

Myös Schultz & Kitchen (2004, 348–360) korostavat, että tulevaisuudessa yrityksen viestinnästä ja brändistä on kehityttävä yritykselle tärkeimpiä osaamisalueita. Johdon tehtävänä on varmistaa, että sidosryhmät eivät näe yritystä vain kasvottomana, voittoa tavoittelevana yksikkönä. Tärkein viestintätehtävä on pyrkiä rakentamaan dialogia yrityksen ja sidosryhmien välillä. Elektronisten kanavien kehittyminen on mahdollistanut keskustelun jatkuvuuden, ja yrityksen on opittava myös kuuntelemaan pelkän puhumisen sijasta. Jos yritys ei pysty kommunikoimaan ja kertomaan arvoistaan, visiostaan ja missiostaan, joku muu tekee sen kyllä yrityksen puolesta.

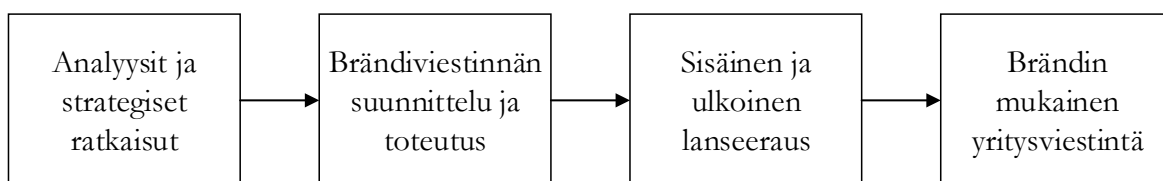
2.3 Brändistrategian suunnittelu

Vahva brändi tarvitsee monipuolisen ja selkeän brändi-identiteetin. Bränditiimin yhteistyökumppaneineen on hoidettava brändi-identiteettiä sekä pystyttävä viestimään siitä muille. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.) Brändi-identiteetti toimii myös strategiaa ohjaavana tekijänä. Huolellisesti määritellyn brändi-identiteetin pohjalta brändistrategian toteuttamista voidaan johtaa määrätietoisesti ja tuloksellisesti. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 31.)

Von Herten (2006, 123–124) korostaa brändistrategiaa yhtenä keskeisimmistä työkaluista liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Strategia voi olla tuote- tai palvelubrändiä, tuoteperhettä tai koko yritystä koskeva suunnitelma, jolla brändi saadaan tunnetuksi. Yritysbrändiä rakennettaessa keskiössä ovat missio, visio ja yrityksen arvot. Kun yritys ja brändi ovat olemassa ja niitä halutaan kehittää, voidaan laatia brändistrategia. Sen laatiminen on tarpeen myös silloin, kun brändi alkaa olla vanhentunut ja kaipaa modernisointia.

Avainhenkilöiden kokemusten ja näkemysten huomioiminen on tärkeää strategiaa laadittaessa. Onkin suositeltavaa, että suunnitteluprosessiin osallistuu alkuvaiheista lähtien ne henkilöt, jotka tulevat brändiviestintää toteuttamaan. Näin voidaan edistää myös sitoutumista strategian mukaiseen toimintaan. Erityisesti palveluyrityksissä henkilöstön näkemykset ovat tärkeitä, sillä lähes koko henkilöstö toimii brändin rakentajina asiakaisiin päin. Brändistrategiaa suunniteltaessa on hyvä edetä prosessin mukaan, sillä se palvelee parhaiten liiketoiminnan tavoitteita. Suunnitteluprosessi sisältää neljä vaihetta

(kuvio 3): nykytilan analysointi ja tavoitemielikuvan määrittäminen, brändiviestinnän suunnittelu, sisäisen ja ulkoisen lanseerauksen suunnittelu ja strategian jalkautus. (von Hertzen 2005, 128–129.)



Kuvio 3. Brändistrategian suunnitteluprosessi, mukailtu (von Hertzen 2006, 128)

Brändistrategia on yksi johdon työkaluista yrityksen vision saavuttamiseksi ja sen tavoiteasetanta juontaa liiketoiminnan strategisista tavoitteista. Tärkeää on selvittää, miten brändin rakentamisen ja viestinnän avulla voidaan tukea koko yrityksen tavoitteita.

Brändistrategian suunnittelun lähtökohtana on markkinatilanteen analysointi ja tulevaisuudennäkymien kartoittaminen. Tavoitteiden pohjaksi tarvitaan muun muassa visio, liiketoiminnan ja markkinoinnin tavoitteet ja analyysi kohderyhmistä. Lisäksi yrityksen toimialan imago, kilpailijat ja viestintäilmasto vaikuttavat strategisiin valintoihin. Brändistrategian halutaan vaikuttavan suoraan myyntiin ja sen vaikutuksia voidaan mitata markkinaosuudella, tunnettuudella, myynnillä ja asiakaskontaktien määrällä. Mitä selkeämmin tavoitteet on määriteltä, sitä tehokkaammin ne ohjaavat toimintaa. (von Hertzen 2005, 132–140.)

Kun brändistrategian tavoite on erilaistuminen, on markkinaa ja toimialaa katsottava kokonaisuutena sekä tarkasteltava kilpailijoiden brändiviestintää. Erityisesti b-to-b-toimialoilla menestymiseen vaaditaan liiketoiminnalta omaperäisiä keinoja, ja yksi vahvoista erottavista ratkaisuista on kilpailijoista erottuva brändistrategia. Kilpailijoiden brändistrategioita tarkastelemalla saa pohjan omalle, erilaistavalle strategialle. (von Hertzen 2005, 133–135.)

Brändiin investoitavan määrän suuruus riippuu yrityksen iästä, koosta, tunnettuudesta, toimialasta, markkinoista ja kilpailijoista sekä tavoitteista. Uuden brändin perustaminen on arviolta kymmenen kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevan brändin modernisointi. Jos yhteistyökumppaneita käytetään, on hyvien tulosten vuoksi tärkeää, että yritys mää-

rittelee itse brändistrategiansa keskeiset tavoitteet ja antaa toimistolle käyttöön mahdollisimman paljon tietoa toiminnastaan. (von Hertzen 2005, 142–145.)

Tavoitteiden saavuttamista johdetaan parhaiten antamalla organisaatiolle käyttöön toimivat työvälineet. Brändin elementit kuten tunnus, visuaalinen ilme ja viestinnän linja voidaan koota yhtenäiseksi brändiohjeistoksi. Ohjeisto antaa mallin kaikille painetuille ja sähköisille materiaaleille, jotka viestivät brändistä ja rakentavat sen tunnettuutta. Ohjeistoon liitetään usein myös muutakin kuin visuaalisen ilmeeseen liittyviä ohjeita, kuten arvot, brändistrategia, viestinnän linjaukset, kuvapankit ja tiedotteisiin liittyvät ohjeet. (von Hertzen 2005, 144–145.)

Strategian jalkauttamisessa on kyse henkilöstön opastamisesta toimimaan brändistrategian mukaisesti ja annettua ohjeistusta noudattaen. Ei riitä, että asiasta kerrotaan henkilölehdessä, vaan brändiin liittyviä esityksiä voi liittää yrityksen sisäisiin tilaisuuksiin, kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin. Ennen brändin lanseeraamista asiakkaille ja muille sidosryhmille on ehdottoman tärkeää, että henkilöstö on saanut riittävästi tietoa brändiin liittyvistä asioista. Uuden brändistrategian lanseeraus onkin syytä aloittaa henkilökunnasta sisäisen viestinnän keinoin. Parhaimmassa tapauksessa henkilöstöä informoidaan jo suunnittelun käynnistyessä ja edetessä. Tällöin on muistettava kertoa hetkestä, jolloin esimerkiksi uusi visuaalinen linja lanseerataan ja otetaan käyttöön. (von Hertzen 2005, 148–153.)

Osa brändistrategiaa on sen julkistamisen eli lanseerauksen suunnittelu. Lanseerauksessa kannattaa hyödyntää mediajulkisuus, jos kyse on uutisoinnin arvoisesta muutoksesta. Uutiskynnyksen ylittäminen edellyttää, että yrityksen toiminnassa ja brändeissä on tapahtumassa todellisia muutoksia. Tärkeimmille asiakkaille on syytä kertoa, mitä etuja ja hyötyjä uudistus tarkoittaa asiakkaalle ja asiakassuhteelle. Brändin lanseeraaminen vaatii aikaa ja runsaasti toistoa, etenkin jos strategian tavoitteena on korvata vanha brändi uudella. Vanhat brändit saattavat elää sitkeästikin kohderyhmien mielessä. (von Hertzen 2005, 151–155.)

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty brändistrategian suunnittelua ja jalkautusta ainoastaan von Hertzenin mallin mukaan, koska malli sopii opinnäytetyön tekijän mielestä täysin case-yrityksen tilanteeseen.

3 Henkilöstön osallistaminen

Kykyri (2008, 148–149) lainaa Helliä määritellään osallistumisen organisaatioissa. Osallistumisen voi määritellä prosessiksi, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Osallistuminen voi tarkoittaa todellista osallistumista, jolla tarkoitetaan oikea-aikaista, asioiden valmisteluvaiheessa tapahtuvaa ja sisällöltään merkityksestä osallistumista. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että henkilöstö osallistuu toiminnan suunnitteluun organisaation eri tasoilla.

Muutoksen, uudistumisen tai strategian onnistumiseksi ihmiset täytyy saada innostumaan ja osallistumaan työn toteutukseen. Kun organisaatiota halutaan kehittää, ihmiset täytyy pyytää mukaan suunnittelemaan ja järjestelemään. Ihmiset myös sitoutuvat helpommin, kun he saavat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Kun ihmiset saavat itse olla mukana uuden luomisessa, he luovat itse sellaisen tulevaisuuden, jossa he haluavat olla mukana. Silloin ei myöskään tarvitse käyttää valtavasti resursseja siihen, että ihmisille myytäisiin valmiiksi pureskeltu ratkaisu tai saadakseen heidät innostumaan ja motivoitumaan. (Masalin 2010, 85–86.)

Toikko & Rantanen (2009, 90) näkevät, että osallistamisen käsite on myös tietyssä mielessä paradoksaalinen. Käsite korostaa toimijoiden osallistumista johonkin, mutta toisaalta siihen liittyy tietynlainen ulkoapäin vaikuttaminen. Toimijoita voidaan ohjata, opastaa tai jopa ”pakottaa” osallistumaan. Ulkopuolisesta vaikutteesta huolimatta osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän määrittämänsä suuntaan. Tässä mielessä osallistamisen nähdään kuitenkin johtavan vapaaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät toisiinsa tiiviisti: osallistamisen voidaan nähdä olevan mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Osallistava johtamismalli soveltuu hyvin muutostilanteisiin. Kehusmaa (2011, 184) toteaa, että osallistavan johtamismallin tavoite on hyödyntää laajasti työyhteisön osaamista ja näkemyksiä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut. Muutosten läpivieminen helpottuu, kun erilaiset riskit ja mahdollisuudet huomioidaan mahdollisimman aikaisin. Laaja-alaisen osallistumisen kautta muodostuu molemminpuolinen vies-

tintä- ja vuorovaikutuskanava. Lisäksi sitoutuminen vaikeisiin muutoksiin helpottuu, kun muutosprosessi on läpinäkyvä ja koko organisaatio kokee voivansa vaikuttaa aktiivisesti muutoksen toteutukseen.

Muutosta ja siihen liittyviä päätöksiä on vaikeampi vastustaa, kun olemme itse päässeet vaikuttamaan niihin. Osallistuminen voi vähentää vastustusta ja lisätä päätöksiin sitoutumista. (Robbins & Judge 2014, 292.) Parhaassa tapauksessa päätöksiin osallistuneet henkilöt myös toimivat organisaatiossaan muutosagentteina, jotka auttavat muita työntekijöitä ymmärtämään muutokset. Kun perustelut muutokselle tulevat läheiseltä työkaaverilta eivätkä vain ylimmän johdon tiedottamana, on muutoksiin helpompi suhtautua luottavaisesti.

3.1 Osallistamisen johtaminen

Kehusmaa (2011, 152–154) kuvaa hyvinvoivan työyhteisön johtamistapaa reiluksi, yhteisölliseksi ja osallistavaksi. Yhteisöllisessä johtamistavassa korostuu yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu. Yhteisöllisen johtamistavan toimeenpano edellyttää sitä, että johtamiskäytännöissä otetaan huomioon henkilöstön osallistaminen päätösprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että kaikki osallistuvat kaikkeen päämäärättömästi. Yhteisöllisen johtamisen takaa tulee löytyä selkeä prosessi, jonka avulla ryhmä tunnistaa haasteensa ja tehtävänsä, etsii vaihtoehtoja ja määrittelee yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet. Yhteisö, joka on yhdessä määritellyt tehtävänsä, etenee motivoituneena kohti tavoitteita jakaen vastuita ja tehtäviä.

Carmeli, Sheaffer & Halevi (2007, 700) esittävät, että osallistavan johtamisen prosessit ovat tärkeitä mekanismeja, joiden avulla saavutetaan todennäköisemmin parempia strategisia päätöksiä. Osallistava johtamistapa mahdollistaa jäsenien interaktiivisen näkökulmien vaihdon, ideoiden ääneen kertomisen ja taitojen yhdistämisen. Tällä tavalla saavutetaan yhteenkuuluvuuden tunne ja lisääntynyt tyytyväisyys ja sitoutuneisuus päätöksiin. Robbins & Judge (2014, 149) esittävät, että jos työntekijät osallistetaan päätöksentekoon, he ovat motivoituneempia, sitoutuneempia yritykseen, tuotteliaampia ja tyytyväisempiä työhönsä.

Tehokkain johtamistyyli riippuu tilanteesta; organisaatorakenteet, johtamistaidot ja tehtävät ovat erilaisia. Monien tutkimusten mukaan kuitenkin on havaittu osallistavan ja demokraattisen johtamistyylin olevan usein tehokkain. Osallistavan johtamisen kehittyminen on osa laajempaa poliittista ja sosiaalista trendiä, joka korostaa henkilökohtaista vapautta ja työelämän laatua. Osallistavan johtamistyylin on havaittu parantavan organisaation tehokkuutta hyödyntämällä ihmisten osaamista ja kokemusta. Lisäksi on havaittu, että kun ihmiset on otettu mukaan päätöksentekoon, heidän on helpompi omaksua päätökset. (Huczynski & Buchanan 2007, 715–716.) Jotta osallistava johtamistapa voisi toimia, on työntekijöiden oltava kiinnostuneita käsiteltävistä asioista olakseen motivoituneita, heillä on oltava riittävästi tietoa ja taitoa antaakseen käyttökelpoisen työpanoksen. Lisäksi kaikkien osapuolten täytyy luottaa toisiinsa. (Robbins & Judge 2014, 150.)

Ihmiset, jotka ovat olleet mukana päätöksentekoprosessissa todennäköisimmin

- pitävät heidän avullaan tehtyjä päätöksiä hyväksyttävänä
- hyväksyvät muutoksen, johon liittyviin päätöksiin he ovat vaikuttaneet
- luottavat johtajiin, jotka vahvistavat ja toteuttavat päätökset
- ehdottavat uusia ja luovia ideoita ja ratkaisuja. (Huczynski ym. 2007, 716.)

Laaja-alainen osallistuminen nähdään kannattavana, sillä sen ajatellaan lisäävän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työntekijät ovat halukkaampia sitoutumaan asioihin, joiden valmisteluun he ovat saaneet osallistua – silloinkin, kun mieluisin vaihtoehto ei toteudu. Käytännössä mahdollisuus osallistua merkitsee kuulluksi tulemista ja kunnioitetuksi tulemista. Myös tutkimusten mukaan osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työpaikan ilmapiiriä. (Kykyri 2008, 150.) Työntekijöiden osallistamista ei siis pidä nähdä vain keinona parempiin tuloksiin, vaan se on myös sinänsä tärkeää. Asia voidaan nähdä myös niin, että ne joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Juuti (2006, 171–172) esittää, että demokraattisen johtamistavan käyttöön vaikuttaa ainakin organisaatioon, ryhmään, ongelmaan ja aikaan liittyvät tekijät. Jos organisaatiokulttuurin ei kuulu osallistuvan johtamistavan käyttö, ei esimiehen ole helppoa käyt-

tää demokraattista johtamistapaa. Tällaisissa organisaatioissa demokraattista johtamistapaa käyttävää esimiestä saatetaan pitää johtamistehtäviin kykenemättömänä. Toisissa organisaatioissa taas arvostetaan johtajaa, joka tulee toimeen ihmisten kanssa. Silloin usein myös demokraattista johtamistapaa arvostetaan. Ryhmän kiinteys saattaa myös vaikuttaa johtamistavan käyttöön: jos ryhmä on kiinteä ja yhteistyöhön tottunut, esimies käyttää todennäköisimmin demokraattista johtamistapaa kuin silloin, jos ryhmä on eripurainen ja epäkypsä. Aikajänne vaikuttaa johtamiskäytön valintaan siten, että jos virheet olisivat kohtalokkaita ja ratkaisun ajoituksessa on joustovaraa, on demokraattisen tavan käyttö suositeltavaa. Lisäksi ongelmat ovat usein niin monimutkaisia, että niiden ratkaisemiseen on välttämätöntä käyttää demokraattista johtamistapaa ja saada useita ihmisiä sitoutumaan ongelmien ratkaisemiseen.

3.2 Ryhmään osallistuminen

Organisaatio tarvitsee koko henkilöstönsä panosta, jos se haluaa kehittyä. Henkilöstön osallistaminen asioiden valmisteluun ja päätöksiin lisää organisaation osaamispääomaa verrattuna tilanteeseen, jossa asioista päätetään vain organisaation ylätasolla. (Kykyri 2008, 149–150.) Monimutkaisten päätösten tekemisen avuksi voidaan perustaa erilaisia ryhmiä, joiden jäsenillä on erilaisia näkemyksiä ja taitoja. Ryhmällä on laajempia näkökulmia, tietoa ja taitoja ja näin ollen ryhmien avulla saadaan paremmat välineet päätösten tekemiseen. (Carmeli ym. 2007, 697.) Yhdistämällä ihmiset ryhmäksi saadaan päätösprosessiin heterogeenisuutta sekä suurempi panos. Päätöksentekoon osallistuneet ryhmän jäsenet myös todennäköisemmin innostavat muita hyväksymään päätöksen. (Robbins & Judge 2014, 169.)

Carmeli ym. (2007, 698) lainaavat Cummings ja Worleytä (2005), joiden mukaan monet yritykset ovat alkaneet järjestää töitä tiimien ympärille löytääkseen nopeampia ja joustavampia ratkaisuja yhä monimutkaisempiin tehtäviin. Työskentelyn rakenteen muutos etenkin yritysten johtoportaan on tehnyt tiimityöstä ja osallistavasta päätöksenteosta keskeisen liikkeenjohdollisen työkalun. Osallistava päätöksenteko nähdään usein johtamisen tyylinä, joka vaatii korkeaa osallistumisen tasoa työntekijöiltä ja esimiehiltä niissä päätöksissä, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. (Carmeli ym. 2007, 698.)

Ryhmässä tehdyt päätökset vievät aikaa, koska ryhmällä on tapana käyttää enemmän aikaa päätöksen tekemiseen kuin yksilöllä. Jos halutaan nopeita päätöksiä, yksilön tekemä päätös syntyy nopeammin kuin ryhmän. Jos sen sijaan tärkeää on, että mahdollisimman moni hyväksyy päätöksen, on ryhmän tekemä päätös parempi kuin yksilön. Ryhmässä työskennellessään yksilöillä saattaa syntyä paine tulla hyväksytyksi. Tämä saattaa johtaa siihen, että eriäviä mielipiteitä ei uskalleta esittää. Joskus myös ryhmän sisällä on muutama henkilö, jotka dominoivat keskustelua. Tällöin kaikkien mielipide ei tule kuulluksi, jonka vuoksi ryhmän tehokkuus voi kärsiä. (Robbins & Judge 2014, 169.)

Ryhmä tarvitsee usein alkuvaiheessa määrätietoisien vetäjän, joka johtaa työn käynnistymistä. Vetäjän tehtävänä on varmistaa, että kaikki toimivat yhteisten päämäärien hyväksi. Myöhemmin ryhmän kypsyessä sen itseohjautuvuus lisääntyy, eikä voimakasta johtamista enää tarvita. Jos itseohjautuvaa ryhmää johdetaan liian keskitetysti, koetaan usein ratkaisut usein sanelluiksi ja päätöksiin sitoudutaan heikosti. Jos vastuuntuntoista ryhmää johdetaan liian autoritäärisesti, ryhmän jäsenten aloitekyky ja luovuus häviävät. Ryhmän vetäjän ei kuitenkaan tarvitse siirtyä kokonaan sivuun. Hänen ei kuitenkaan tarvitse puuttua asioihin, jotka hoituvat muutenkin. Kuitenkin tehokaskin ryhmä alkaa projektin loppuvaiheessa väistämättä siirtymään hiipumisvaiheeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että päättymäisillään oleva projekti alkaa väistyä mielestä uusien työtehtävien tieltä. Loppurutistus vaatii ryhmän vetäjältä ryhmän kannustamista ja määrätietoista johtamista, jotta kaikki työt saadaan hoidettua loppuun saakka. (Ruuska 2012, 153–154.)

Ryhmän toimintaan ja tuloksellisuuteen vaikuttavat eri osatekijät. Usein nopeimmin tuloksiin pääsee pieni, 4-6 hengen homogeeninen ryhmä, joka organisoituu nopeasti. Tällaisen ryhmän työn laatu ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen. Sen sijaan suuremmilla, heterogeenisilla ryhmillä päästään usein parempiin laadullisiin tuloksiin. Tällaisen ryhmän organisoituminen vie usein kuitenkin enemmän aikaa. Viestinnän ongelmilla on taipumus korostua ryhmätyötilanteissa. Ryhmä koostuu usein eri taustoista tulevista henkilöistä, jotka edustavat eri organisaatioyksiköitä tai jopa eri yrityksiä. Projektiryhmään olisi hyvä ottaa mukaan sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat toisensa ja ovat aikaisemmin työskennelleet yhdessä. Silloin organisoituminen käy nopeammin. (Ruuska 2012, 154–155.)

Yksilöt voivat hakeutua ryhmään erinäisistä syistä. Juutin (2006, 125–126) mukaan yksi syy ryhmään liittymiseen on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin ja saada sitä kautta valtaa. Monet yksilöt pyrkivät ryhmän jäseniksi saadakseen vaikuttaa asioiden kulkuun. Yksilö voi liittyä ryhmään myös jos hän kokee, että ryhmä voi auttaa häntä saavuttamaan omaan työhönsä liittyvät tavoitteet paremmin kuin yksin työskennellen. Ryhmät edustavat myös mahdollisuutta sosiaalisten, liitynnän tarpeiden tyydyttämiseen.

4 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Messut Osuuskunta. Yrityksen toimilat sijaitsevat Helsingissä Pasilassa. Yrityksen toimiala on messujen ja kongressien järjestäminen. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajasta puhutaan nimellä Messukeskus. Ennen brändiuudistusta yritys esiintyi nimellä Helsingin Messukeskus, mutta brändiuudistuksen myötä yritys pelkistyi Messukeskukseksi. Lisäksi yrityksen virallinen nimi Suomen Messut Osuuskunta haluttiin jättää taka-alalle sekaannuksien välttämiseksi ja puhua ainoastaan Messukeskuksesta.

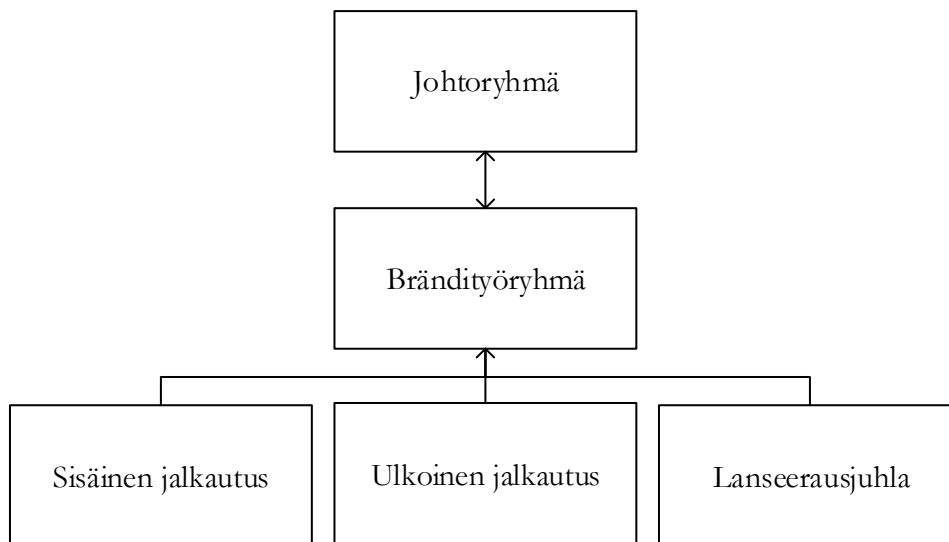
Messukeskuksessa järjestettiin vuonna 2012 95 eri talojen yleisö- ja ammattimessutapahtumaa sekä yli 1600 kokousta ja kongressia. Messukeskuksessa vieraili yli 1,1 miljoonaa messu-, kokous-, kongressi- ja juhlavierasta. (Suomen Messut 2013, 5.)

Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 60,2 miljoonaa euroa ja liikevoitto 6,1 miljoonaa euroa. Henkilöstöä oli vuonna 2012 keskimäärin 269 henkilöä. (Suomen Messut 2013, 4.) Suomen Messut -konsernin muodostavat Suomen Messut Osuuskunta sekä tytäryhtiöt Suomen Videoviestintä SVV, Standiman, Expomark ja Wanha Satama. Lisäksi Suomen Messut omistaa Adforum Ab:n yhdessä Stockholmsmässanin kanssa. (Suomen Messut 2013, 5.)

Brändiuudistus on jatkoa vuoden 2013 alussa voimaan tulleelle organisaatiomuutokselle, jonka tarkoituksena on vahvistaa myynti- ja asiakaspalvelua. Brändiuudistuksen myötä itse Messukeskuksen tiloista Galleria ja pohjoinen sisäänkäynti uudistetaan kokonaan. Tämän lisäksi yrityksen visuaalinen ilme ja nimistö uudistetaan. Tarkoituksena on hioa Messukeskuksesta brändinä houkuttelevampi kotimaisille ja kansainvälisille messuvieraille, näytteilleasettajille ja tapahtumajärjestäjille. (Suomen Messut 2013, 9.)

Henkilöstöä joka puolelta organisaatiota otettiin aktiivisesti mukaan kehittämään talo-brändiä. Tätä varten koottiin 30-henkinen työryhmä, joka osallistui uuden brändi-identiteetin suunnitteluun. Työryhmä jaettiin lisäksi kolmeen ryhmään: yksi ryhmä otti vastuulleen sisäisen jalkautuksen, toinen ulkoisen lanseerauksen ja kolmannen ryhmän vastuulla oli suunnitella brändin lanseeraustilaisuus sidosryhmille.

Ennen uudistustyön aloittamista haluttiin henkilöstöä ja asiakkaita sekä satunnaisotannalla ihmisiä tutkia, millainen kuva Messukeskuksesta on ja mitkä asiat kaipaavat parannusta. Sen jälkeen johtoryhmässä pohdittiin, mitä yritys on tällä hetkellä ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Kun identiteetin ydin oli saatu määriteltyä, otettiin mukaan ulkopuolista konsulttiapua muodostamaan ympärille elementtejä, joilla identiteetistä kerrotaan. (Mroue 2013.) Kuviossa 4 on havainnollistettu brändiryhmän toimintaa kaavion avulla. Kolmen pienemmän ryhmän osallistujat kokoontuivat kaikki isossa brändiryhmässä, jossa kolme pienryhmää kertoi muille kuulumisensa. Brändiryhmän ja johtoryhmän välillä tieto kulki molempiin suuntiin.



Kuvio 4. Brändiryhmän toimintamalli

Brändiryhmä muodostettiin, kun identiteetin ydintä haluttiin alkaa jalostamaan sanalliseen ja visuaaliseen brändiin. Projektiin sai vapaasti hakea mukaan kuka vain organisaatiossa, ja brändiryhmä muodostuikin vapaaehtoisista työntekijöistä eri puolelta organisaatiota. Brändiryhmä aloitti noin vuotta ennen brändin lanseerausta. Brändiryhmän avulla saatiin henkilöstöltä arvokkaita kommentteja prosessin varrella, jonka avulla saatiin myös sitoutettua työntekijöitä. Konkreettiset ryhmien työn tulokset olivat ne toimenpiteet, joilla brändi lanseerattiin. (Mroue 2013.)

Brändiuudistus koettiin tarpeelliseksi Messukeskuksessa tapahtuneiden muutoksien, isojen remonttien ja organisaatiouudistuksen vuoksi. Tavoitteena oli tavoitella asiakas-

keskeisempää toimintatapaa kaikessa toiminnassa. Uudistuminen haluttiin myös tulevan esille yrityksen identiteetissä. Osittain myös koettiin, että nimistöön ja visuaalisiin elementteihin oli jäänyt vanhoja jäänteitä, joita haluttiin kehittää ja modernisoida. (Mroue 2013.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin käytetty tutkimusmenetelmä. Lisäksi käydään läpi, kuinka haastattelujen aineisto kerättiin ja miten saatua aineistoa analysoitiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa pienen ryhmän kokemuksista ja mielipiteistä. Tutkimuksen perusjoukko olisi ollut liian pieni kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä tutkittavissa asioissa olisi päästy tarpeeksi syvälle. Laadullinen tutkimus onkin kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka tarkoituksena on paljastaa jopa odottamattomia asioita. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimuksen alusta lähtien oli selvää, että tutkimus toteutetaan haastatteluna. Koettiin, että kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ei tutkimuskohteesta voida saada yhtä syvälistä tietoa kuin laadullisilla menetelmillä. Hirsjärvi ym. (2009, 208–209) jakavat haastattelumuodot kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan tunteita ja mielipiteitä sen mukaan kun ne tulevat keskustelussa vastaan, ja keskustelun aihe voi muuttua keskustelun kuluessa. Teemahaastattelu on näiden kahden haastattelumuodon välimuoto, jossa teema-alueet ovat tiedossa mutta kysymysten tarkalla muodolla ja järjestyksellä ei ole merkitystä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö koki brändityöryhmiin osallistumisen kokonaisuutena. Tutkimustulosten perusteella pyritään saamaan vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkittavista kohteista pyritään saamaan mahdollisimman monipuolista ja syvälistä tietoa, joten tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä ja muuttaa kysymysten järjestystä, jos se on keskusteltavan asian kannalta

oleellista. Teemahaastattelu ei myöskään vaadi haastattelijalta niin paljon kokemusta kuin avoin haastattelu, kun käsiteltävät teemat ovat tiedossa. Lisäksi haastattelukysymysten jakaminen teemoihin helpottaa tulosten analysointia, kun tuloksia voidaan tarkastella teemoittain.

Tutkimuksen perusjoukko on brändiryhmään osallistuneet työntekijät. Sopiva otoksen koko on noin 6-7 henkilöä, koska haastatteluiden suorittamiseen ja litteroimiseen menee paljon aikaa. Lisäksi se on kattava otos 30 hengen joukosta. Teemahaastattelurunko suunniteltiin ajalla 25.8.–14.10.2013.

5.2 Aineiston keruu

Haastateltaviksi valittiin jokaisesta pienryhmästä yksi henkilö sekä ryhmien vetäjät. Haastatteluja tehtiin siis yhteensä kuusi kappaletta. Haastateltavat henkilöt valittiin harkintaa käyttäen niin, että henkilöitä haastateltaisiin mahdollisimman monipuolisesti eri puolilta organisaatiota. Tämän valinnan tarkoituksena oli löytää erilaisia näkökulmia, sillä eri yksiköissä työskentelevien työnkuvat ja työmäärät vaihtelevat suuresti ja he ovat saattaneet kokea projektin eri tavoin.

Teemahaastattelun kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niiden avulla löydetään vastaukset määriteltyihin alaongelmiin. Tämän jälkeen tutkimuskysymykset luokiteltiin neljään eri teemaan: osallistuminen projektiin, pienryhmätyöskentely, osallistuminen ja päätöksenteko sekä haasteet ja kehityskohteet. Teemoille nimet pyrittiin laatimaan niin, että ne kuvaisivat teemassa käsiteltävää asiaa mahdollisimman hyvin.

Kysymykset luokiteltiin niin, että eri teemojen kysymykset etsisivät vastauksia tiettyihin alaongelmiin. Teeman 1-2 kysymyksien avulla koetettiin etsiä vastauksia ensimmäiseen alaongelmaan ”miten henkilöstö koki ryhmissä työskentelyn?”, teeman 3 kysymykset etsivät vastauksia toiseen alaongelmaan ”miten henkilöstö koki oman osallistumisensa merkityksen?” ja kolmas ja neljäs alaongelma ”mitä haasteita henkilöstö näkee osallistamisessa?” ja ”mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa?” käsiteltiin teemassa 4. Ryhmien vetäjille oli oma haastattelurunko, joka kuitenkin erosi

vain yhden kysymyksen kohdalta. Tämän vuoksi ryhmiin osallistujien ja vetäjien haastatteluja ei ole tarpeen käsitellä erikseen.

Haastattelut toteutettiin ajalla 21.10.–31.10.2013. Ensimmäisenä suoritettiin koehaastattelu, jonka tarkoituksena oli testata haastattelurungon toimivuutta sekä saada arvio haastattelun kestosta. Haastattelurunkoon tehtiin kaksi muutosta koehaastattelun jälkeen. Teemaan 4 lisättiin kysymys ”mitä hyötyjä näet henkilöstön osallistamisessa?”, joka kysyttiin myös koehaastattelun yhteydessä. Koska suuria muutoksia ei tehty, myös koehaastattelua päätettiin käyttää aineiston analysoinnissa.

Ennen haastatteluja haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aihe ja tavoite. Kaikki haastatteluun pyydyt henkilöt olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajan toimitiloissa Pasilassa joko neuvottelutiloissa tai henkilöiden omilla työhuoneissa. Osa haastatteluista tehtiin aamupäivällä ja osa iltapäivällä haastateltavien työaikana. Henkilöt saivat itse ehdottaa sopivia haastattelu-aikoja, jotta haastattelu olisi heille mahdollisimman kiireettömään aikaan. Haastatteluissa oli rento ilmapiiri ja haastateltavat vastasivat avoimesti haastattelukysymyksiin. Kaikki haastattelut olivat rauhallisessa tilassa eikä haastatteluja häiritty.

Ennen haastattelua haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelun nauhoitus helpottaa haastattelun saamista ylös, kun haastattelijan ei tarvitse samalla kuunnella ja kirjoittaa. Haastateltaville kerrottiin haastattelun arvioitu kesto sekä mainittiin, että haastattelumateriaalia ei sellaisenaan luovuteta kolmansille osapuolille muuta kuin opinnäytetyöhön kirjatun osin. Tällä menettelyllä toivottiin, että haastateltavat uskaltaisivat puhua vapaasti eikä heidän tarvitsisi miettiä, uskaltavatko he sanoa jotain. Teemahaastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen haastateltaville, jotta haastateltaviksi kutsutut eivät keskustelisi keskenään kysymyksistä ja ottaisi vaikutteita muiden mielipiteistä.

Haastattelujen pituudet vaihtelivat suuresti, kymmenestä minuutista 35 minuuttiin. Pitäen suuren vaihteluun saattoi vaikuttaa haastateltavan kiinnostuksen taso. Aiheesta erittäin kiinnostuneet henkilöt vastasivat esitettyihin kysymyksiin laajemmin kuin toiset.

Haastattelukysymysten esittämisjärjestys vaihteli keskustelun etenemisen mukaan. Tarvittaessa esitettiin myös joitakin lisäkysymyksiä, jotta aiheessa päästäisiin syvemmälle. Haastattelujen aikana pyrittiin esittämään mahdollisimman vähän kysymyksiä, joihin voi vastata ”kyllä” tai ”ei” haastateltavien ohjailemisen välttämiseksi.

Haastattelut nauhoitettiin Olympus DM-650 sanelukoneella, joka osoittautui erittäin toimivaksi välineeksi nauhoittamiseen. Haastattelujen litterointivaiheessa ei ilmennyt ongelmia äänen laadussa tai kuuluvuudessa. Haastattelut siirrettiin tietokoneelle, josta ne oli helppo kuunnella ja purkaa.

5.3 Haastatteluaineiston analysointi

Haastattelut litteroitiin ensin sanatarkasti omiin Word-dokumentteihin. Aikaa haastattelujen litteroimiseen meni 2-3 tuntia haastattelua kohden. Litteroinnissa käytettiin väljää litteroinnin muotoa, eli haastatteluista karsitaan pois haastateltavan käyttämät täytesanat, toistot, keskeytyneet sanat tai äännähdykset. Tarkempi litterointi ei ollut tässä tapauksessa tarpeen, sillä tarkoituksena on analysoida ainoastaan henkilöiden puheen sisältöä eikä esimerkiksi sanattomilla reaktioilla ole merkitystä tutkimuksen kannalta.

Aineiston purkamisen jälkeen tehtiin Excel-taulukko, johon jokaiselle haastateltavalle tehtiin oma sarake ja jokaiselle haastattelukysymykselle oma rivi. Tämän jälkeen haastattelut tulostettiin paperille, joista lähdettiin etsimään esille nousseita avainasioita. Keskeisimmät asiat merkittiin taulukkoon, jonka avulla pystyttiin kysymys kerrallaan alkamaan hahmottaa keskeisimpiä asioita.

Taulukon kokoamisen jälkeen jokaiselle teemalle päätettiin oma värikoodi. Värikoodien avulla haastatteluja analysoitiin teema kerrallaan. Tulostetuista aineistoista yliviivattiin tärkeimpiä asioita värikoodien mukaan. Tällä menettelyllä tulosten raportointi helpotui, kun värien avulla kirjatusta aineistosta nähtiin saman tien, mistä löytyy mihinkin teemaan liittyvää tietoa; teemahaastattelussa haastateltavat puhuivat vapaasti ja saattoivat välillä ajautua puhumaan muista asioista kuin kysytystä kysymyksestä. Sen jälkeen tutkimusaineisto käytiin läpi kysymys kerrallaan. Lopuksi haastateltujen kokemukset

raportoitiin opinnäytetyöhön ja haastatteluista otettiin lisäksi suoria lainauksia tekstin tueksi.

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Haastatteluja analysoitiin etsimällä esille nousseita tärkeimpiä asioita haastateltavien omista kommenteista. Tutkimuksen neljä teemaa ovat osallistuminen projektiin, pienryhmätyöskentely, osallistuminen ja päätöksenteko sekä haasteet ja kehityskohteet.

6.1 Osallistuminen projektiin

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi osallistumisen syyksi ainutlaatuinen tilaisuus osallistua näin suuren mittakaavan projektiin ja mielenkiinto päästä tekemään jotain sellaista, mitä ei aikaisemmin ole yrityksessä tehty. Lisäksi osa haastateltavista mainitsi vaikuttamisen mahdollisuuden yhdeksi syyksi osallistumiseen.

Harvoin pääsee näin herkulliseen työtilanteeseen ja mielenkiintoiseen vaiheeseen talossa mukaan, että halusin senki takia olla mukana. Ja vielä tietysti se, että aina kun on mukana, pääsee paremmin vaikuttamaan asioihin.

Haastateltujen ryhmien vetäjien osalta nousi esiin, että ryhmissä tehtävät jalkautustyöt olisivat joka tapauksessa kuuluneet heidän normaaliin työhönsä. Tämän takia brändityöryhmään osallistuminen tuntui heistä luonnolliselta, sillä silloin asioista on paremmin perillä.

Ison ryhmän palaverit koettiin hyödyllisiksi etenkin silloin, kun henkilöstöltä tarvittiin kommentteja käytännön asioihin liittyen, kuten kuinka uusi visuaalinen ilme toimii eri ympäristöissä. Haastateltavat kokivat, että henkilöstö sai kokouksissa kommentoida vapaasti ja kertoa oman mielipiteensä. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että isossa ryhmässä työskentelyssä ei päästy kovin syvälle, vaikka odotuksena olisi ollut, että tuloksiin päästään enemmän vaikuttamaan.

Se oli enemmän semmosta ideoiden heittäilyä, vähän sieltä täältä kolhaistiin. Mut se oli varmaan hyvä siinä mielessä, että kaikki pääsi osallistuu siihen jollain tavalla.

Johdon toiminnan osalta näkyvimmin esillä olleen markkinointi- ja viestintäjohtajan toimintaan oltiin yksimielisesti tyytyväisiä. Osa haastateltavista koki, että myös muu johto olisi voinut olla näkyvämmiin projektin aikana esillä. Kuitenkin eräs haastatelluista totesi, että vaikka johto ei ole ollut näkyvästi esillä, sitoutumisessa tuskin on puutteita.

Se täytyy sanoa, et toimitusjohtaja on korostanut kaikissa mahdollisissa blogeissa ja kolumneissa ja muissa, että tää on tärkeä juttu ja tähän on sitouduttu. Et en mä nää siinä varsinaisesti puutteita.

Viestintätoimiston ammattitaitoon oltiin tyytyväisiä. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että käytännön näkemys ei ollut niin vahva kuin oli toivottu ja monissa asioissa mentiin visuaalisuus edellä. Viestintätoimistolta olisi kaivattu enemmän käytännön osaamista.

Aikataulujen osalta oltiin tyytyväisiä siihen, että kokoukset pysyivät hyvin kasassa ja että ne eivät venyneet. Osa haastateltavista oli ollut siinä uskossa, että ilmeen osalta on valmista jo aikaisemmin. Yksi haastateltavista koki, että työn venyminen visuaalisen identiteetin ympärillä aiheutti joissain käytännön asioissa hankaluuksia, kun töitä jouduttiin tekemään kesällä loma-aikana. Tärkeimpänä kuitenkin nähtiin, että avainasiat saatiin valmiiksi lanseerauspäivään mennessä.

Oli joitain yksityiskohtia, jotka jumittu jossain kohdin, et tuntu ettei menny ihan kaikki eteenpäin. Mutta sitten taas kun se nytkähti liikkeelle, niin saatiin tää homma aikataulussa ihan hyvin putkeen.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että tieto kulki hyvin projektin aikana ja jos kokouksesta jäi pois, tiedon sai helposti jälkikäteen. Yrityksen omassa intranetissä on brändityöhön omistettu sivu, johon tarvittavat materiaalit ja muistiot ladattiin. Pienryhmien kokouksia oli useasti, ja jos johonkin tapaamiseen ei päässyt, pääsi ajan tasalle nopeasti seuraavassa kokouksessa. Lisäksi pienryhmien vetäjät tapasivat keskenänsä ja pitivät toisensa ajan tasalla.

6.2 Pienryhmätyöskentely

Pienryhmätyöskentely koettiin mieluisaksi. Yksi haastatelluista vetäjistä totesi, että osallistujat pysyivät alussa olemaan paremmin mukana kuin projektin loppupuolella, jolloin väkeä saapui palaveriinkin vähemmän. Omat muut työt alkoivat viedä aikaa jalkautusryhmätöiltä. Toinen haastateltava koki, että pienryhmän aikataulu oli toisinaan tiukka ja palavereista olisi saanut enemmän irti, jos aikaa olisi ollut enemmän. Ihmisillä olisi ollut halua tehdä enemmänkin, mutta aika asetti rajoitteita. Lisäksi budjetti ei aina ollut selvä eli ei tiedetty, kuinka paljon rahaa on käytettävissä mihinkin asiaan. Avainasiaksi nousi suuresta osasta haastatteluja se, että osallistujat olivat ympäri organisaatiota.

Siinäkin näki, et asioita voi katsoa monin eri silmin. Kukaan muu ei voi tietää niitä asioita, kun vaikka myynnissä miten niiden asiakkaat ajattelee. Kun niitä on eri yksiköistä, niin silloin tulee myös meidän eri yksiköiden asiakkaiden näkökulmat huomioon otettua.

Tietysti ihmisten on ajankäytöllisesti joskus vaikeaa sitoutua ihan kaikkeen. Et siitä sais tietysti vielä enemmän irti, jos pystyis sitoutua enemmän.

Kahdessa ryhmässä nousi esiin, että ihmiset olivat innostuneita osallistumaan ideointiin, mutta kun käytännön toimia ruvettiin miettimään, työskentely meni hankalaksi. Ihmiset eivät niin olleet niin innokkaasti vapaaehtoisina toteuttamassa eri ideoita. Ryhmien vetäjät joutuivatkin toisinaan ”uhrautumaan” ja tekemään asioita, joita ryhmän jäsenet eivät halunneet.

Se oli mun mielestä haastavaa sille ... (vetäjälle), kun ensin kaikki oli motivoitunut ja innostunut tulemaan ryhmään ... Ja sitten kun se oli vapaaehtoista kaikille, niin sit alkoi semmonen vähän niinku että ”jaa, pitääks mun nyt oman työn ohella alkaa näin paljon toteuttamaan” ja siinä oli pieniä sellaisia ristiriitoja välillä.

Projektin työllistyvyys jakoi mielipiteitä. Osa koki, ettei brändityöryhmään osallistuminen haitannut muita töitä ja suurin osa saatiin valmiiksi kokouksien aikana. Yksi haastatelluista totesi, että työ jakautui sen mukaan, mistä kukakin työssään normaalistikin vastaa. Siksi toisille osui enemmän tekemistä kuin toisille.

Et ei ehkä sitä otettu huomioon mitä yksikköjä se eniten koskee. Kyl siel varmaan oli myös ihmisiä, jotka oli enemmän kommentoijina eikä niil ollu semmosta luonnollista roolia siinä lopputuloksessa.

Mut ei me oltu alun perinkään ajateltu – tai me ei oltu puhuttu et me kerätään siihen joku tiimi ja sit jokainen edustaa sitä omaa osaamisaluettansa, mut niin siinä sit kävi loppujen lopuks.

Kaksi ryhmän vetäjistä mainitsee, että pienryhmiin kuuluvat työt olisivat olleet heidän työpöydällensä joka tapauksessa. Ryhmän yhteen saattaminen oli suuri apu, koska ryhmän sisältä tuli paljon hyviä ideoita. Vetäjät olivat sitä mieltä, että ryhmän ihmiset olivat myös innostuneita osallistumaan ideointiin.

6.3 Osallistuminen ja päätöksenteko

Osassa haastatteluista tuli ilmi, että alkuun työ oli haastavaa, kun jouduttiin odottamaan tiettyjä asioita johdon osalta. Kun yrityksen pääviestit ja ilme alkoivat selvitä, päästiin vasta tekemään kunnolla töitä. Suunnittelutyöhön osallistuminen koettiin yleisesti mielisiksi ja palkitsevaksi. Avainasiaksi projektin onnistumisen kannalta koettiin sen perustuminen vapaaehtoisuuteen. Kun ihmisiä pyydetään vapaaehtoisesti hakeutumaan projektiin, saadaan innostuneempaa ja motivoituneempaa väkeä mukaan kuin jos siihen olisi määrätty tietyt henkilöt.

Ja just se, et ihmiset on siinä vapaaehtosesti mukana. Sehän olis mahtavaa jos pystyis työtäki tekee aina sillai et kaikki olis vapaaehtosia. Et olis itte valinnu, et tulee johonki juttuun niin on ihan eri tavalla motivoitunu, ku et siihen olis vaan määrätty jotkut henkilöt.

Haastateltavat kokivat, että heille annettiin vastuuta pienryhmissä. Osallistujat olivat vastuussa jalkautustoimenpiteiden suunnittelusta. Työtä ohjattiin jonkun verran ylhäältä päin, mutta haastateltavat eivät kokeneet, että ohjausta olisi ollut liian paljon. Haastateltavat kokivat, että pienryhmissä heillä oli vastuu ja he saivat osallistua päätösten tekemiseen.

Isommassa ryhmässä ei päässyt päättämään kyllä, mutta pienemmässä ryhmässä päästiin tosi paljon vaikuttamaan siihen, et mikä se lopputulos oli.

Päätöksiin ei haastateltavien mielestä päässyt vaikuttamaan isossa brändiryhmässä, vaan ne tehtiin muualla. Yksi haastateltavista koki, että ison ryhmän kokoukset olivat enemmän sitä varten, että kaikki kokisivat, että pääsevät osallistumaan. Toinen haastateltava oli samaa mieltä, että esimerkiksi itse liikemerkkiin, tekstityyppeihin ja väreihin ei päästy juurikaan vaikuttamaan. Osallistuminen ryhmään kuitenkin oli hyvä keino sitouttaa henkilökuntaa, kun ryhmässä sai vapaasti kommentoida ja nähdä etukäteen tulevat muutokset. Tämän ansioista osallistujat puhuivat kollegoilleen muutosten puolesta omassa yksikössään.

... mitä näitä matkan varrella on nähnyt näitä brändiuudistuksia tälläkin firmalla on ollu useampia jo ennen tätä, niin tästä on tullu vähiten ainakaan mun korviin sellasta negatiivista et ”onpa tosi tyhmä logo” tai ”en tykkää tästä yhtään”. Vaan henkilökunta on sitoutunutun mun mielestä paremmin kun aikasemmin ja varmaan johtuu pitkälti just tästä työskentelytavasta.

6.4 Haasteet ja kehityskohteet

Haasteiksi tämän tyyppisissä projekteissa mainittiin ajankäyttö ja kiire. Kun ihmisillä on omassa perustyössäänkin paljon tekemistä, aikaa voi olla hankalaa löytää millekään ylimääräiselle tekemiselle. Yksi haastatelluista totesi, että haasteena on myös se, miten projektiin saadaan mukaan innostuneita ihmisiä. Toinen haastateltava nosti esiin, että haasteena on kertoa asiasta niin, että osallistujilla on realistiset odotukset työskentelystä. Jos annetaan käsitys, että asioihin päästään vaikuttamaan, mutta loppujen lopuksi kenkään mielipiteitä ei oteta huomioon, ihmiset pettyvät.

Se on aika hienovarasta hommaa, et siinä täytyy tehdä ihan selväksi se, että mihin rooliin tää osallistettava henkilökunta on otettu. Niin sit siinä ei mun mielestä oo mitään riskiä. Mutta jos tavallaan nostatetaan odotuksia ja sit ihmiset pettyy, niin se on vaarallista, koska silloin se saattaa kääntyä itteään vastaan.

Yksi tärkeimmistä hyödyistä haastatteluista nousi esiin henkilöstön sitouttaminen. Kun niin suuri osa henkilöstön edustajia on päässyt mukaan osallistumaan, he toimivat muu-

tosagentteina, jotka tuovat tietoa organisaatiosta ja toisaalta vievät viestiä eteenpäin. Muutosvastarintaa pystyttiin väljentämään, kun henkilöstö sai itse osallistua laajasti muutoksen toteuttamiseen.

Ois voinu mennä pahasti metsään, jos ei oltais kuunneltu ihmisiä. Kun ihminen pääsee varhaisessa vaiheessa sanomaan mielipiteensä ja vaikuttamaan, se kokee sen asian ihan eri tavalla omakseen.

Lisäksi tärkeäksi seikaksi nousi esiin, että organisaatiosta pystytään laajasti keräämään suunnitteluvaiheessa tietoa, kun eri yksiköistä on henkilökuntaa mukana. Henkilökunnalta saattaa suunnitteluvaiheessa nousta esiin asioita, joita ei muuten olisi tultu ajatelleeksi ja niihin voidaan puuttua jo alkuvaiheessa.

Muutoksiin olisi haastateltavien mukaan suhtauduttu paljon kriittisemmin, jos henkilöstöstä koostuvaa brändityöryhmää ei olisi perustettu. Vaikka koko henkilöstö ei työskentelyyn osallistunut, haastateltavat uskovat, että muutoksiin suhtaudutaan paljon positiivisemmin koko organisaatiossa kuin jos työ olisi jätetty pelkästään johdon tehtäväksi.

Kyllähän jos olis vaan johtoryhmä ilmottanu et ”tässä on mejän uusi brändi” niin aivan varmasti olis alkanu hirvee sota ja kaikki olis ollu sitä mieltä et tää on huono.

Yksi haastatelluista mainitsi, että työryhmän ansiosta on syntynyt olo, että koko henkilökunta tekee projektia yhdessä. Lisäksi projektin myötä yleinen ilmapiiri on muuttunut paremmaksi.

Mä uskon, et se on parantanu yleisilmapiiriä ja saanu ihmiset innostumaan. Ja nyt se näkyy tässä lanseerausvaiheessa sillä tavalla, et ihmiset oli ylpeitä ja esitteli ylpeinä meidän uusia tiloja ja tunnuksia. Kaikki koki semmosen, että me tehtiin se yhdessä –elämyksen.

Tavoitteiden onnistumisen osalta tilaremonttiin oltiin tyytyväisiä ja koettiin, että sen osalta on onnistuttu. Ilmeuudistuksen osalta pari haastatelluista mainitsi, että täysin valmista ei vielä ole, vaikka moni oli odottanut, että lanseeruspäivään mennessä kaikki on valmista. Kaikki tärkeimmät asiat kuitenkin koettiin olevan valmiina.

Brändityöryhmien toimintaan oltiin yleisesti tyytyväisiä. Yksi haastateltava koki, että ison brändityöryhmän olisi voinut useamminkin koota yhteen. Toisen mielestä pienemmissä jalkautusryhmissä olisi voitu ottaa paremmin huomioon, mitä osaamisalueita ja vahvuuksia missäkin ryhmässä tarvitaan. Yhdestä haastattelusta nousi esiin, että projektissa olisi voinut olla enemmän suunnitelmallisuutta. Esimerkiksi jonkinlainen vuosikello olisi ollut hyvä, että jokainen tietäisi, kuinka pitkä projekti on ja missä vaiheessa tapahtuu mitään. Osallistujana ei jäänyt mielikuvaa, että eteneminen olisi ollut suunnitelmallista. Ryhmän jakaminen kolmeen pienempään jalkautusryhmään sekä projektin aloittaminen hyvissä ajoin sai kiitosta.

Yhden haastateltavan mukaan henkilöstön osallistaminen on hyvä asia, kunhan sitä ei tehdä pelkästään tekemisen vuoksi. Osallistettavalle henkilökunnalle on siis annettava oikeasti vastuullisia tehtäviä ja vaikutusvaltaa. Suuri osa haastateltavista kokee henkilöstön osallistamisen tärkeänä. Samanlainen toimintamalli nähtiin sopivaksi myös muissa projekteissa, jos tulevaisuudessa on tulossa jokin yhtä iso projekti, jossa tarvitaan koko henkilöstölle sitoutumista.

Aina sanotaan, et ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara” juhlapuheissa. Niin se onkin, mut sitä voi käyttää sitä voimavaraa juuri tän tyypiseen ja kannattaa käyttää.

7 Pohdinta

Tässä kappaleessa kootaan tutkimuksen päätulokset yhteen päätelmien tekemiseksi ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ja lopuksi arvioidaan omaa oppimista prosessin aikana.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päättökysymyksenä oli selvittää, miten henkilöstö koki brändityöryhmään osallistumisen kokonaisuutena. Alakysymyksiksi asetettiin: ”miten henkilöstö koki ryhmässä työskentelyn?”, ”miten henkilöstö koki oman osallistumisensa merkityksen?”, ”mitä haasteita henkilöstö näkee osallistamisessa?” ja ”mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa?” Seuraavaksi esitellään näihin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia.

Henkilöstön osallistaminen on hyvä tapa toimia tilanteissa, joissa tietoa halutaan sekä kerätä organisaatiosta että levittää organisaatioon. Kun eri puolilta organisaatiota saadaan henkilöstöä mukaan, tietoa kulkee heidän mukanaan lähimmille työkavereille. Lisäksi he tuovat lisää tietoa ihmisten asenteista, mielipiteistä ja peloista, jotka voidaan ottaa jo heti suunnitteluvaiheessa huomioon. Eri puolilla organisaatiota on erilaista osaamista, joten senkin vuoksi on hyvä, jos henkilöstöä saadaan mukaan mahdollisimman laajasti.

Ison brändiryhmän kokoukset koettiin hyödyllisiksi erityisesti silloin, kun henkilöstöltä haluttiin kommentteja käytännön asioihin liittyen. Esimerkiksi visuaalista ilmettä suunniteltaessa henkilöstö pystyi kommentoimaan, jos jotkut elementit ovat heidän mielestään hankala toteuttaa. Ilman laajaa näkemystä eri puolilta organisaatiota olisivat jotkin asiat voineet jäädä huomioimatta. Iso ryhmä toimi myös kokoontumispaikkana pienemmille ryhmille, jotka pystyivät pitämään toisensa ajan tasalla. Iso ryhmä kokoontui muutaman kerran, mutta pari lisätapaamista olisi joidenkin mielestä ollut tarpeen.

Aikataulut pitivät melko hyvin. Kokoukset eivät olleet liian pitkiä ja ne pysyivät kasassa. Uuden visuaalisen identiteetin ympärillä tehtävän työn olisi toivottu olevan valmiina

hieman aikaisemmin, sillä joidenkin materiaalien kanssa tuli kiire, kun ilmettä jouduttiin odottamaan. Tiedon kulku sen sijaan toimi erinomaisesti. Jos kokoukseen ei päässyt, tarvittavat materiaalit löytyivät yrityksen intranetistä brändityölle omistetulta omalta sivulta.

Pienryhmien aikataulu oli toisinaan tiukka ja ihmisillä olisi ollut halua toteuttaa enemmän kuin aika sallii. Joissain tapauksissa pienryhmien vetäjät joutuivat tekemään töitä, joita muut eivät syystä tai toisesta halunneet. Pienryhmissä työskentely työllisti joitain enemmän kuin toisia riippuen siitä, millaista osaamista ryhmässä tarvittiin. Ryhmien jakautumisvaiheessa olisi voinut vielä tarkemmin miettiä, minkälaista osaamista tekemiseen tarvitaan.

Avainseikka projektin onnistumisen kannalta oli sen perustuminen vapaaehtoisuuteen. Ihmiset ryhmissä olivat motivoituneita ja sitoutuneita, kun he olivat kiinnostuneita aiheesta. Jos ihmiset olisi valittu määräämällä, olisi ihmisiä ollut todennäköisesti vaikeampi saada innostumaan työskentelystä. Projekti olisi tuntunut ylimääräiseltä työltä.

Pienryhmässä henkilökunnalle annettiin vastuuta ja he saivat melko vapaasti suunnitella tehtävät toimenpiteet ja tehdä päätöksiä. Iso brändiryhmä ei antanut suurta mahdollisuutta vaikuttaa, mutta sen koettiin olevan hyvä keino sitouttaa muutokset henkilökunnalle. Ryhmässä sai vapaasti keskustella ja kommentoida viestintätoimiston tekemiä suunnitelmia, mikä todennäköisesti sai henkilökunnan ennemmin puhumaan muutosten puolesta kuin vastaan omassa yksikössään.

Haasteeksi henkilöstön laajamittaisessa osallistamisessa nousee esiin kiire. Henkilöstöllä voi olla vaikeaa löytää aikaa kalenteristaan, kun tavallisissakin työtehtävissä on paljon tekemistä. Aikaa voisi yrittää etsiä lisää keskustelemalla esimiehen kanssa, jos joitain töitä voisi esimerkiksi siirtää myöhemmäksi tai joku muu voisi tulla avuksi niiden tekemiseen. Haasteena on kertoa projektiin ilmoittautumisvaiheessa ihmisille tulevista tehtävistä realistisesti. Jos nostatetaan odotuksia, että osallistumalla pääsee vaikuttamaan mutta lopuksi henkilökunnan mielipiteitä ei oteta huomioon, voi koko asia kääntyä itseään vastaan.

Muutokset on haastateltavien kokemusten mukaan otettu organisaatiossa hyvin vastaan juuri tämän työskentelytavan vuoksi. Vaikka jokainen ei ryhmään halunnut tai pystynyt osallistumaan, on lähes jokaisella joku tuttu joka on osallistunut suunnitteluun. Tämä luo tuntua siitä, että uudistuksia on tehty koko henkilöstön voimin, eikä vain pienen ydinryhmän toimesta. Ihmisille tyypillistä muutosvastarintaa ei ole tarvinnut pelätä, vaan brändityöryhmään osallistuneet henkilöt ovat olleet jalkauttamassa muutoksia organisaatioon projektin aikana ja sen jälkeen.

Tutkimus ei sinällään ole tuonut mitään uutta tietoa henkilöstön osallistamisesta, vaan sen avulla on saatu tietoa yhden yrityksen henkilöstön kokemuksista koko prosessista. Tutkimuksella olen saanut kuitenkin tukea teoriaosuudelleni henkilöstön osallistamisesta ja ryhmätyöskentelystä.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelee. Siksi kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden tutkimiseen on erilaisia mittaus- ja tutkimistapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toinen tulosten arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmä kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteetin arvioinnissa mietitään, kuinka hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 34.) Esimerkiksi kysymyslomakkeen kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta haastateltava on ymmärtänyt ne eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee tulokset alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Vaikka mainitut termit liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, tulisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä aina jollain tapaa arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa työvaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet täytyy kuvata totuudenmukaisesti ja selkeästi. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan paikasta, jossa haastattelu toteutettiin, haastattelun kesto ja mahdolliset häiriötekijät. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tässä opinnäytetyössä voidaan validiteettiä ja reliabiliteettiä ottaa kantaa seuraavasti.

Teemahaastattelurunko käytiin läpi ennen haastattelujen toteuttamista opinnäytetyön ohjaajan ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun menetelmäohjaajan kanssa, jotta teemahaastattelun kysymykset saatiin mahdollisimman hyvin fokusoitua alaongelmiin ja että ne vastasivat mahdollisimman hyvin tutkittavaa asiaa. Haastattelujen toteuttaminen, olosuhteet ja aineiston käsittelyn vaiheet on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti pääluvussa 5 tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Haastattelut tehtiin tutkittavien jalkautusryhmien toiminnan päättymisen jälkeen, joten niissä mahdollisesti tapahtuneet asiat eivät vaikuttaneet haastateltaviin. Haastattelut etenivät tietyn rungon mukaisesti, joten kaikilta haastateltavilla kysyttiin samat asiat. Kysymykset pyrittiin esittämään kaikille haastateltaville samalla tavalla niin, että ne eivät ole johdattelevia. Vaikka kysymykset olivat kaikille samat, oli jotkut kysymykset saatettu ymmärtää hieman eri tavalla. Siksi joidenkin kysymysten kohdalla jotkut saattoivat käsitellä jotain asiaa hieman eri näkökulmasta kuin toiset. Lisäksi haastateltaville oli välillä epäselvää, puhutaanko suuremmasta vai pienemmästä ryhmästä haastattelun aikana. Haastattelija pyrki kuitenkin kysymyksissä painottamaan, kummasta ryhmästä puhutaan.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu niiden henkilöiden näkemyksiä, jotka ovat päässeet näkemään ja osallistumaan brändityöhön lähietäisyydeltä. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla esimerkiksi, kuinka muutokset on otettu koko organisaatiossa vastaan ja onko henkilöstön osallistaminen koko projektiin todella vaikuttanut henkilöstön suhtautumiseen.

Lisäksi kun uusi brändi on vakiintunut ja tullut tutuksi suurelle yleisölle voisi tärkeimmiltä asiakkailta kysyä, kuinka he näkevät Messukeskuksen muuttuneen uudistuksien jälkeen. Ovatko uudistukset vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja ovatko muutokset olleet neutraaleja, positiivisia ja negatiivisia? Mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin asiakastytyväisyyden parantamiseksi?

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen tekeminen on ollut opettavainen kokemus. Suoritin ensimmäisen tutkimukseni kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen tätä opinnäytetyötä varten. Jos joskus tulen tekemään uudelleen haastattelututkimuksen, pystyn olemaan haastattelutilanteessa luontevampi kuin nyt, kun tein haastatteluja ensimmäistä kertaa. Aikataulullisesti olen onnistunut mielestäni melko hyvin, sillä tavoitteenani on ollut valmistua joulukuussa 2013 ja näillä näkymin valmistun viimeistään vuoden alussa. Opinnäytetyöprosessiin ilmoittauduin jo keväällä 2013, mutta opinnäytetyöni työstämisen aloitin kunnolla vasta elokuussa.

Viitekehysten brändin rakentamista käsittelevä osio oli minulle tutumpaa aluetta, koska suuntautumisenani on ollut markkinointi. Osallistamista käsittelevä osio on ollut minulle haasteellinen, sillä aihe on lähempänä henkilöstöjohtamista, jota puolestani en juuri ole opiskellut. Sopivan teorian löytyminen on ollut vaikeaa, enkä ole löytänyt teoreettista viitekehystä, joka sopisi täysin omaan aiheeseeni. Aihe on kuitenkin ollut mielenkiintoinen ja koen oppineeni paljon.

Haastattelujen tekemisen ajankohta oli mielestäni hyvä. Ryhmien palaverit olivat jo loppuneet, mutta toisaalta niistä ei ollut kauan aikaa. Haastateltavilla ei ollut niin voimakkaita mielipiteitä asioista, että ne tuskin olisivat olleet enää kirkkaasti mielessä esimerkiksi puolen vuoden kuluttua. Siksi oli hyvä, että tutkimus tehtiin pian jalkautusryhmien toiminnan loppumisen jälkeen.

Haastatteluja tehdessä huomasin, että ryhmän vetäjien haastattelurunkoa olisi voinut miettiä tarkemmin. Monien kysymysten kohdalla, kuten johdon toimista tai pienryhmissä työskentelystä kysyttäessä he osittain kokivat, että he ovat jäävejä vastaamaan,

koska he ovat olleet vetämässä ryhmää. Tutkimus olisi saattanut tuottaa enemmän tietoa, jos ryhmän vetäjien kysymykset olisi mietitty tarkemmin tai tutkimuksessa olisi haastateltu ainoastaan ryhmiin osallistujia.

Lähteet

Aaker, A. 2010. Building Strong Brands. Simon & Schuster UK Ltd. London.

Aaker, A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. WSOY. Porvoo.

Balmer, John M.T. & Gray, Edmund R. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 7, p. 972–997.

Carmeli, A., Sheaffer, Z. & Halevi, M. 2008. Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review*, 38, 6, p. 696–714.

Dowling, G. 2001. Creating corporate reputation. Identity, image and performance. Oxford University Press. Oxford.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2007. Organizational behaviour: an introductory text. 6. painos. Harlow: Pearson Education.

Ind, N. 2007. Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion. 3. painos. Kogan Page. London.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Jobber, D. 2009. Principles and practice of marketing. 6. painos. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Keller, K., Apéria, T. & Georgson, M. 2012. Strategic brand management. A European perspective. 2. painos. Harlow. England.

Kunde, J. 2002. Unique now... or never. Pearson Education. London.

Kykyri, V. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” – diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) Organisaatiot muutoksessa, s. 148–150. Unipress. Kuopio.

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna: miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 6. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? WSOYpro. Helsinki.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2008. Radikaali brändi. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., & Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s. 83–103. Espoo.

Mroue, M. 10.10.2013. Markkinointi- ja viestintäjohtaja. Suomen Messut Osuuskunta. Haastattelu. Helsinki.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY. Helsinki.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Robbins, S. & Judge, T. 2014. Essentials of organizational behavior. 12. painos. Harlow: Pearson Education.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. WSOY. Porvoo.

Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate reputation: brand and communication. Harlow: Pearson Education.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Talentum. Helsinki.

Schultz, D. & Kitchen, P. 2004. Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella. *Corporate Reputation Review*, 6, 4, p. 347–366.

Suomen Messut Osuuskunta. 2013. Vuosikertomus 2012.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere University Press. Tampere. ISBN 978-951-44-7732-4.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Markkinointi- ja viestintäjohtajan haastattelu.

Markkinointi- ja viestintäjohtajan haastattelu 10.10.2013

1. Mitä taustatyötä tehtiin ennen brändiuudistuksen aloittamista?
 - Tehtiinkö esim. tutkimuksia henkilöstölle tai asiakkaille?
 - Tarkasteltiinko nykyistä brändiä esim. analyyseillä?
2. Miksi brändiuudistus koettiin tarpeelliseksi?
3. Mitkä olivat brändiuudistuksen tavoitteet?
4. Miksi henkilöstö päätettiin ottaa mukaan prosessiin?
5. Mikä oli oma roolisi brändityöryhmässä ja brändiuudistuksen suunnittelussa?
6. Miten brändityöryhmän työskentely eteni? (koko ryhmän)
 - Miten ideointi ja keskustelu toteutettiin?
 - Kuinka usein koko brändityöryhmän kokouksia pidettiin?
 - Kirjattiinko kokouksista muistio?
7. Kuinka pienryhmiin jakautuminen tapahtui?
 - Kuinka usein pienryhmien omia kokouksia pidettiin?
8. Mitä brändityöryhmän työskentelyn lopputuloksena syntyi?
 - Miten henkilöstön panos näkyy lopputuloksissa?
 - Apukysymys: Osallistuiko henkilöstö ilmeen suunnitteluun?
 - Apukysymys: Mikä on mainostoimiston käsialaa ja mikä talon omaa?
9. Miten päätöksenteko hoidettiin?

- Oliko enemmistön mielipide ratkaiseva vai tekikö lopulliset päätökset korkeampi taho?

10. Miltä Messukeskus näytti ennen ja miltä se näyttää nyt (yritysidehtiteetin näkökulmasta)?

Tutkimushaastattelu - henkilöstön osallistaminen brändiuudistukseen

Haastattelu pienryhmien osallistujille.

1 Osallistuminen projektiin

- Miksi päätit osallistua brändityöryhmään?

- Millaiseksi koit isossa brändityöryhmässä työskentelyn?
 - Saitko puheenvuoron silloin kun halusit esittää asian tai kommentoida? Jos et, mistä tämä johtui?
 - Koitko, että mielipiteitäsi kuunnellaan ja että niillä on merkitystä?

- Miten arvioisit johdon toimintaa projektin aikana?

- Millaisen kuvan sait viestintätoimistosta?
 - Millaista oli tehdä yhteistyötä heidän kanssaan?

- Miten aikataulut mielestäsi toimivat?
 - Olivatko tapaamiset sinulle sopivaan aikaan?
 - Olivatko osalliset sovittuun aikaan paikalla?

Miten informaation kulku sujui?

- Jos et ollut paikalla, saitko tietää helposti mitä palaverissa käsiteltiin?

2 Pienryhmätyöskentely

- Millaiseksi koit pienryhmässä työskentelyn?
 - Saitko puheenvuoron silloin kun halusit esittää asian tai kommentoida? Jos et, mistä tämä johtui?

- Koitko, että mielipiteitäsi kuunnellaan?
 - Kuinka mielestäsi ryhmänne yhteistyö sujui?
- Miten kuvailisit työmäärää?
 - Saitko sovitettua työryhmään liittyvät työt omien töidesi lomaan?
 - Miten arvioisit ryhmänvetäjänne toimintaa?

3 Osallistuminen ja päätöksenteko

- Minkälaiseksi koit osallistumisen suunnittelutyöhön?
- Annettiinko työntekijöille vastuuta?
- Miten henkilöstö osallistui päätösten tekemiseen?

4 Haasteet ja kehityskohteet

- Mitä haasteita näet henkilöstön osallistamisessa tämän tyyppisiin projekteihin?
- Mitä hyötyjä näet henkilöstön osallistamisessa?
- Mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta brändityöryhmä olisi toiminut tehokkaammin?
- Jos henkilöstöstä koostuvaa brändityöryhmää ei olisi ollut, kuinka olisit suhtautunut muutoksiin?
- Kuinka hyvin uusi brändi vastaa sille asetettuja tavoitteita?
- Voisiko samanlainen toimintatapa toimia muissa projekteissa?

Tutkimushaastattelu - henkilöstön osallistaminen brändiuudistukseen

Haastattelu pienryhmien vetäjille

1 Osallistuminen projektiin

- Miksi päätit osallistua brändityöryhmään?

- Millaiseksi koit isossa brändityöryhmässä työskentelyn?
 - Saitko puheenvuoron silloin kun halusit esittää asian tai kommentoida? Jos et, mistä tämä johtui?
 - Koitko, että mielipiteitäsi kuunnellaan ja että niillä on merkitystä?

- Miten arvioisit johdon toimintaa projektin aikana?

- Millaisen kuvan sait viestintätoimistosta?
 - Millaista oli tehdä yhteistyötä heidän kanssaan?

- Miten aikataulut mielestäsi toimivat?
 - Olivatko tapaamiset sinulle sopivaan aikaan?
 - Olivatko osalliset sovittuun aikaan paikalla?

Miten informaation kulku sujui?

- Jos et ollut paikalla, saitko tietää helposti mitä palaverissa käsiteltiin?

2 Pienryhmätyöskentely

- Millaiseksi koit pienryhmässä työskentelyn?
 - Saitko puheenvuoron silloin kun halusit esittää asian tai kommentoida? Jos et, mistä tämä johtui?

- Koitko, että mielipiteitäsi kuunnellaan?
 - Kuinka mielestäsi ryhmänne yhteistyö sujui?
- Millaiseksi koit ryhmän vetämisen?
 - Miten kuvailisit työmäärää?
 - Saitko sovitettua työryhmään liittyvät työt omien töidesi lomaan?

3 Osallistuminen ja päätöksenteko

- Minkälaiseksi koit osallistumisen suunnittelutyöhön?
- Annettiinko työntekijöille vastuuta?
- Miten henkilöstö osallistui päätösten tekemiseen?

4 Haasteet ja kehityskohteet

- Mitä haasteita näet henkilöstön osallistamisessa tämän tyyppisiin projekteihin?
- Mitä hyötyjä näet henkilöstön osallistamisessa?
- Mitä olisi pitänyt tehdä toisin, jotta brändityöryhmä olisi toiminut tehokkaammin?
- Jos henkilöstöstä koostuvaa brändityöryhmää ei olisi ollut, kuinka olisit suhtautunut muutokseen?
- Kuinka hyvin uusi brändi vastaa sille asetettuja tavoitteita?
- Voisiko samanlainen toimintatapa toimia muissa projekteissa?