

Palveluorganisaation brändin vahvistaminen sisäisellä viestinnällä

Kirsi Tenhunen



Tekijä(t) Kirsi Tenhunen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palveluorganisaation brändin vahvistaminen sisäisellä viestinnällä	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 13
<p>Brändi on tärkeä osa yritystä erityisesti kilpaillulla IT-alalla. Brändin rakennuksessa tärkeää on luoda kaikille sen kannalta tärkeille yrityksen sisäisille sidosryhmille hyvä ymmärrys ja varmuus toimia brändin mukaisesti. Erityisesti palveluyrityksissä työntekijöiden viestintä ja toiminta vaikuttavat siihen, miten asiakkaat kokevat brändin.</p> <p>Brändi rakentuu asiakkaiden mielikuvasta, johon voidaan vaikuttaa yrityksen viestinnällä. Vahva brändi on johdonmukainen ja luotettava, ja yrityksen arvoin ja brändiin sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita viestimään brändin mukaisella tavalla. Työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla, osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon ja huolehtimalla, että heillä on ajantasainen tieto yrityksen brändistä, valinnoista ja strategiasta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen sisäistä brändiviestintää. Työ tehtiin toimeksiantona eteläsuomalaiselle IT-palveluyritykselle, jonka brändiä on uudistettu vuonna 2018.</p> <p>Nykytilan kartoittamiseksi haastateltiin yrityksen työntekijöitä, erityisesti ohjelmistokehittäjiä ja selvitettiin, miten yrityksen sisällä viestittiin brändistä. Haastatteluista kävi ilmi, että brändituntemus oli vaihtelevaa, ja erityisesti työntekijät, jotka olivat aloittaneet yrityksessä brändiuudistuksen jälkeen, toivoivat saavansa enemmän tietoa brändistä. Ohjelmistokehittäjät kokivat brändin etäiseksi markkinoinnin jutuksi, jota on vaikea soveltaa omaan työhön.</p> <p>Työn tuotoksena yritykselle syntyi uusi sisäisen brändiviestinnän suunnitelma, jonka tavoitteena on rakentaa brändin vahvuutta ja ymmärrettävyyttä yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Suunnitelman tavoitteena on kattaa brändin kannalta olennaiset sidosryhmät johdonmukaisella, jatkuvalla ja monipuolisella viestinnällä.</p> <p>Yrityksen sisäisen brändiviestinnän suunnitelmassa keskeistä oli useampien henkilöiden ja johtoryhmän osallistaminen sisäiseen brändiviestintään, jotta brändi voitiin esittää ohjelmistokehittäjille ymmärrettävässä muodossa. Viestintäkertojen määrää ja viestinnän monipuolisuutta lisättiin viestinnän sisäistämisen parantamiseksi.</p> <p>Työ koostuu tietoperustasta, jossa käsitellään brändiä, brändiviestintää, organisaatioviestintää, muutosviestintää sekä Lean- ja Six Sigma -menetelmiä, yrityksen sisäisen brändiviestinnän kehittämistä Lean Six Sigma -menetelmän ja organisaatio- sekä brändiviestinnän avulla sekä pohdinnasta.</p>	
Asiasanat organisaatioviestintä, brändi, muutosviestintä, sisäinen markkinointi, muutosjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Työn tavoitteet, rajausta ja rakenne.....	2
2	Brändi.....	3
2.1	Brändi-identiteetti.....	5
2.2	Brändipääoma.....	6
2.3	Integroitu brändi.....	7
2.4	Sisäinen brändäys ja työntekijäbrändäys.....	7
3	Organisaatioviestintä.....	9
3.1	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	9
3.2	Sisäinen brändiviestintä.....	10
3.3	Sisäinen markkinointi.....	11
3.4	Muutosviestintä.....	12
3.5	Muutosprosessi.....	12
4	Lean-toimintamalli.....	15
4.1	Lean muutos.....	15
4.2	Lean Six Sigma organisaatioviestintäprosessin parantamisessa.....	17
5	Eteläsuomalainen IT-palveluyritys ja sen brändiuudistus.....	19
5.1	Kehittämistehtävä ja tavoite.....	19
5.2	Nykytilan kartoitus työntekijähaastatteluilla.....	20
5.2.1	Vanhojen työntekijöiden haastattelut.....	20
5.2.2	Uusien työntekijöiden haastattelut.....	21
5.2.3	Työntekijöiden toiveet brändiviestinnästä.....	22
5.3	Menetelmävalintana Lean Six Sigma.....	22
5.4	Prosessin kehitys ja brändiviestintäsuunnitelman toteutus.....	23
6	Pohdinta.....	30
6.1	Ajankohtaisuus ja tarpeellisuus yritykselle.....	32
6.2	Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen.....	33
	Lähteet.....	34
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	36
	Liite 2. Yrityksen sisäisen brändiviestinnän suunnitelma.....	37

1 Johdanto

Brändi on tärkeä osa yritystä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Erityisesti IT-alalla vahvojen brändien merkitys tuntuu saavan hyvin suuren painoarvon valtakunnallisesti vallitsevan koodarivajeen takia (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2018). Kilpailu asiakkaista on myös kovaa IT-alalla, ja senkään suhteen brändin merkitystä ei voi jättää huomiotta. IT-ala kehittyy nopeasti, ja yritysten on pysyttävä kehityksen mukana ja uudistuttava menestyäkseen.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona eteläsuomalaiselle IT-palveluita tarjoavalle yritykselle. Yrityksessä on huomioitu brändin merkitys niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Yrityksen brändi on uudistettu vuonna 2018 osallistaen työntekijöitä, johtoryhmää ja asiakkaita kehitykseen. Tämän jälkeen brändin ymmärrettävyyttä ja omaksuntaa on haluttu kehittää yrityksen sisällä, ja tällä opinnäytetyöllä selvitetään keinoja, joilla brändistä kannattaisi viestiä yrityksen sisällä. Yrityksen tavoitteena on rakentaa yhteneväinen brändi, joka näkyy niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Brändi on rakennettu asiakkaita kuunnellen, ja brändiuudistuksessa on poimittu asiakkaiden, työntekijöiden ja johtoryhmän mielestä tärkeimmät yrityksen ominaisuudet ja koostettu niistä asiakaslähtöinen brändi. Yritys on asiantuntijaorganisaatio, jossa suuri osa työntekijöistä on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Se, miten työntekijät toimivat ja viestivät asiakkaiden kanssa, on siis tärkeä osa yrityksen brändiä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi sisäisen brändiviestinnän suunnitelma yritykselle. Suunnitelman tarkoituksena on antaa yritykselle keinoja viestiä brändistä sisäisesti ja nimetä vastuuhenkilöt viestinnän toteuttamiselle. Uskon, että vahvalla brändiymmärryksellä ja työntekijöiden sitoutuneisuudella yritykseen, sen arvoihin ja brändiin voidaan rakentaa vahvaa brändimielikuvaa myös asiakkaille.

Tällä opinnäytetyöllä selvitetään, miten brändistä kannattaa viestiä yrityksen sisällä, jotta työntekijät omaksuisivat sen ja yrityksen viestintä näkyisi myös ulospäin yhteneväisenä ja brändin mukaisena. Yrityksen henkilökunnasta suurin osa on ohjelmistokehittäjiä, joten heidät otettiin erityistarkasteluun sisäisen brändiviestinnän kehityksessä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on eteläsuomalainen IT-palveluyritys, jonka nimeä ei liikesalaisuuksien takia mainita. Yritys suunnittelee ja toteuttaa digitaalisia palveluita yrityk-

sille, ja se on perustettu noin kymmenen vuotta sitten. Yrityksen asiantuntijat eli ohjelmis-tokehittäjät, konsultit, testaajat, järjestelmäasiantuntijat ja suunnittelijat toimivat usein projektityössä tiimeissä yhdessä asiakkaiden kanssa. Brändin vahvistaminen ja sen tunnetta-vuuden kasvattaminen on osa yrityksen strategiaa, ja brändiuudistuksesta vuonna 2018 vastasi pieni työryhmä, joka koostui markkinointitiimistä, suunnittelijoista sekä johtoryh-män jäsenistä.

1.2 Työn tavoitteet, raja- aus ja rakenne

Työn tavoitteena on kehittää yrityksen sisäistä brändiviestintää. Työ rajataan koskemaan vain yrityksen sisäistä brändiviestintää, ja tavoitteena on tehdä suunnitelma sen toteutta-miseksi. Suunnitelman toteutus sekä sisäisen brändiviestinnän materiaalien tuottaminen tehdään erillään opinnäytetyöstä.

Suunnitelman onnistumista voidaan mitata sillä, kattaako se brändin kannalta olennaiset sidosryhmät, ja ovatko siinä ehdotetut keinot monipuolisia, onko viestintä jatkuvaa ja tu-keeko suunnitelma johdonmukaista viestintää. Sillä vastataan kysymyksiin “miten brän-distä kannattaa keskustella sisäisesti?”, “millä keinoin työntekijöitä voidaan auttaa sisäis-tämään yrityksen uusi brändi?” tai “mitä vaaditaan johdolta ja työntekijöiltä brändin sisäis-tämiseksi?”.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, empiriasta ja pohdinnasta. Liitteenä on lisäksi nyky-tilan kartoitukseen käytetyt haastattelukysymykset sekä opinnäytetyön tuotos eli yrityksen sisäisen brändiviestinnän suunnitelma.

Työn tietoperustassa käsitellään brändiä, brändiviestintää, organisaatioviestintää ja muu-tosviestintää. Lisäksi käydään läpi Lean-toimintamallia ja Lean Six Sigma -muutosproses-sia. Empiria koostuu yrityksen esittelystä sekä nykytilan kartoituksesta, jota varten haasta-teltiin yrityksen työntekijöitä. Lisäksi empiriassa esitellään sisäisen brändiviestinnän kehit-tämisprosessi sekä liitteenä oleva suunnitelma. Työn lopussa on pohdinta, jossa arvioi-daan työn toteutusta, ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta.

Yrityksen sisäisen brändiviestinnän prosessia parannetaan Lean Six Sigma -menetelmän avulla, ja brändin viestintäsuunnitelman luominen pohjautuu muuhun tietoperustassa esiintyvään teoriaan sekä empiriaosuudessa esiteltyyn nykytilan kartoitukseen. Osa empi-riaosuudessa esiintyvistä yritykseen liittyvistä tiedoista perustuu omaan havainnointiini yri-tyksessä.

2 Brändi

Brändi on joukko lupauksia, jotka toimivat kehyksinä sidosryhmien ajattelussa ja ohjaavat heidän odotuksiaan. Parhaassa tapauksessa brändilupaukset vastaavat näitä odotuksia. Brändin voi kokea joko suorasti esimerkiksi kuluttajana, tai epäsuorasti esimerkiksi median ja muiden ihmisten huomioiden ja kommenttien kautta. Menestyvän brändin toiminta on yhtenäistä, ja se lunastaa ja ylittää odotukset sekä vahvistaa omaa uskottavuuttaan. LePlan ja Parkerin (2002, 5) mukaan taas brändin määrittelevät tosiasiallisesti asiakkaat. Heidän mukaansa brändi on pääasiassa asiakkaan kokemus yrityksen vahvuuksista ja arvosta. Logo, yritysidentiteetti tai nimi ovat vain tätä asiakkaan kokemuksesta tukevia osia. Asiakkaat ovat mukana brändinrakennusprosessissa, sillä he voivat yhä enemmän vaikuttaa siihen määrittelemällä, mitä yrityksen brändi merkitsee heille esimerkiksi sosiaalisia verkostoja ja blogeja hyödyntämällä. Yritys itse ei enää ole ainoa brändin rakentaja. Grönroosin (2009, 386-387) mukaan asiakkaat rakentavat brändin, mutta yrityksen markkinoija voi järjestää puitteet brändin muodostumiselle sopivalla tuotteella ja palveluprosessilla sekä tukemalla niitä markkinointiviestinnällä. (Fill & Turnbull 2016, 290–292.)

Menestyvien brändien voidaan Three Brand Ps (3BPs) -mallin mukaan ajatella koostuvan kolmesta elementistä: lupaukset (promises), positiointi (positioning) ja toimintakyky (performance). Näitä kolmea elementtiä yhdistää viestintä, jota käytetään brändilupauksista kertomiseen eli brändin tunnettuuden kasvattamiseen, brändin oikeanlaiseen positiointiin ja brändin toiminnan toteuttamiseen. (Fill & Turnbull 2016, 290.)

Brändillä ja maineella tarkoitetaan puhuttaessa usein samaa asiaa, mutta eroa voidaan kuitenkin selittää niin, että maine on jotakin, joka syntyy, mutta brändiä sen sijaan voidaan rakentaa (Juholin 2010). Menestyneet brändit vaikuttavat yleisöihinsä vahvasti ja pitkään ja luovat henkilökohtaista arvoa niille. Yksilöt hahmottavat brändin, vaikka eivät ostaisi mitään tai olisi suorassa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Tähän vaikutelmaan vaikuttavat monet asiat, kuten visuaalinen ilme sekä palvelut tai tuotteet. (Fill & Turnbull 2016, 291.)

Brändin rakennuksessa brändin positiointi on tärkeää. Sillä tarkoitetaan sitä, mitä asiakkaiden toivotaan tietävän brändistä verrattuna siihen, mitä he tällä hetkellä tietävät. Brändipositioinnilla pyritään siis etsimään brändille sopiva paikka asiakkaiden mielissä, jotta he ajattelevat yrityksen tuotteesta tai palvelusta toivotulla tavalla, joka maksimoi yrityksen saaman mahdollisen hyödyn. (Keller 2008, 98–99.)

Asiakkaat ja muut sidosryhmät kohtaavat brändin monilla eri tavoilla ja eri tilanteissa, ja nämä brändikohtaamiset vaihtelevat yrityksittäin. Hyvä tuote tai palvelu voi auttaa markkinointia ja olla osa sitä jo itsessään. Yrityksen nimi on vahva osa brändiä, ja sitä tulisi hyödyntää niin, että se tukee strategiaa. Yrityksen brändiin vaikuttaa se, missä kontekstissa brändi esiintyy, mitä sponsorointikohteita sillä on ja mihin viiteryhmiin se samaistetaan. Yksi viiteryhmä, jota yritys ei pysty aina itse määrittämään, mutta johon pystyy monesti vaikuttamaan, on muut brändin käyttäjät. Palveluorganisaatioissa asiakaspalvelun laatu vaikuttaa suuresti siihen, miten asiakas kokee brändin. Asiakaskokemuksella brändi voi erottua edukseen, ja asiointikokemuksella erottuminen voi perustua esimerkiksi itsepalvelukokemuksen sujuvuuteen, palvelun yksinkertaistamiseen tai asiakkaan erityiseen huomioimiseen. Asiakkaiden omat kokemukset tuotteesta tai palvelusta vaikuttavat syntyvään brändimielikuvaan paljon vahvemmin kuin esimerkiksi mainonta. (Uusitalo 2014, 73–76, 79–84.)

Myös brändi-infrastrukturi vaikuttaa siihen, miten brändi koetaan. Palveluita tarjoavan yrityksen palveluun liittyvät muut elementit, kuten asiakaspalautekanavat, laskutusprosessi tai kanta-asiakasviestintä ovat osa brändi-infrastruktuuria. Palveluprosessit sekä niiden suunnittelu ja hallinta ovat brändin kehittämisen ydin palveluorganisaatioissa (Grönroos 2009, 391). Brändin infrastruktuuria voidaan yhtenäistää designilla eli suunnitella sen osille yhtenäinen ilme. Yhtenäisen ilmeen luomisen lisäksi sitä täytyy ylläpitää. Koska ilmettä päivittävät ja soveltavat eri osastojen eri rooleissa toimivat ihmiset, täytyy ohjeistuksen olla kattava ja ajan tasalla. Brändi-infrastruktuurin hallitseminen on jatkuva prosessi, joka vaatii ohjaamista, kurinpitoa ja työvälineiden tarjoamista. (Uusitalo 2014, 76–78.)

Brändin peruspalikat kannattaa olla kunnossa, ennen kuin yritys panostaa markkinointiviestintään. Kampanjointi ostetuissa medioissa menee hukkaan tai voi olla jopa haitallista, jos markkinoinnilla viestitty brändi eroaa todellisesta asiakkaan kokemasta brändistä. Ansaittu media, eli puheenaiheeksi pääseminen paikallisessa mediassa tai esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, puolestaan on brändin kommunikoimisen keino, jota yritys ei juuri voi hallita. Yritys voi inspiroida brändistään käytävää keskustelua tekemällä yleisön ja median kannalta mielenkiintoisia asioita. Suosittelu on haluttu ansaitun median muoto, ja siihen yrityksen on erityisen vaikea vaikuttaa, sillä ihmiset suosittelevat brändiä vain, jos kokemus on niin hyvä, että he itse haluavat niin tehdä. (Uusitalo 2014, 84–92.)

Asiakkuusmarkkinointi eli oston jälkeinen asiakassuhteen ylläpito on tärkeää brändin kannalta. Keinoja asiakkaiden kanssa käytävään dialogiin on lukuisia, ja niiden tavoitteena voi

olla esimerkiksi lisämyynti, asiakaspalvelu tai parhaimmillaan asiakasta kiinnostavan tiedon jakaminen ja aito keskustelu asiakkaiden tarpeista ja toiveista. (Uusitalo 2014, 92–97.)

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 22–32) vertaavat perinteistä ja uudenlaista brändinjohtamismallia. Perinteinen malli perustuu yksittäisiin brändeihin yksittäisissä, erillisissä maissa, ja sen näkökulma on taktinen ja reagoiva. Perinteiset mittarit ovat taloudellisia. Uudenlaisessa mallissa sen sijaan katsotaan brändiä maailmanlaajuisesti, ja brändiä johdetaan yrityksen ylemmän johdon tasolla. Brändin johtaminen sidotaan vahvasti yrityksen strategiaan, ja se liitetään sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään. Uudenlaisen brändijohtamisen mittarina on brändi-identiteetti. (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 22–32.)

Brändi-identiteetti on kokonaisuus mielle yhtymiä, joita brändin laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Brändi-identiteetin rakennuksessa on tarkoitus eri osa-alueista koostuvan kokonaisuuden avulla löytää ydinidentiteetti, joka vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaiden kokemusta brändistä ja kohdentaa sekä asiakkaiden että organisaation huomion oikein. Brändin positioinnilla puolestaan tuotteeseen tai palveluun liitetään kilpailuetuja ominaisuuksien, haluttavuuden ja erottuvuuden avulla. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71.)

Brändi-imagoa ja brändiä voidaan pitää synonyymeinä, jos ajatellaan, että brändi on asiakkaan mielessä oleva imago. Tämä muodostuu asiakkaalle brändin virikkeiden ja yrityksen brändiviestien kautta. (Grönroos 2009, 386.)

Kun puhutaan yrityksestä, joka myy yrityksille (business-to-business eli B2B) palveluita tai tuotteita, brändi on usein tiiviisti sidottu yritykseen. Kuluttajabrändit sen sijaan ovat usein irrallaan valmistajasta tai yrityksen nimestä. B2B-brändien voidaan ajatella rakentuvan aineellisten ja aineettomien ulottuvuuksien ympärille. (Fill & Turnbull 2016, 306–307.)

2.1 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetin luonnissa pohditaan brändiä neljästä näkökulmasta: tuotteena, organisaationa, persoonana ja symbolina. Näitä pohtimalla brändi-identiteettiin saadaan syvyyttä, vaikka ne kaikki eivät lopulta olisikaan osa brändiä. Tuotteena brändiä pohtiessa keskitytään ominaisuuksiin, joista asiakas voi saada tunne- tai toiminnallisia hyötyjä. Brändin organisaatio koostuu ominaisuuksista, jotka eivät liity suoraan tuotteeseen tai palveluun. Niitä ovat esimerkiksi innovaatio, laatuhausuus tai ympäristötietoisuus ja ne ovat yrityksen henkilöiden, kulttuurin, arvojen tai ohjelmien luomia. Organisaation ominaisuudet ovat arvokkaita ja kestäviä kilpailijoihin nähden, koska niitä on vaikeampi kopioida kuin

tuotteiden. Brändin persoona antaa brändi-identiteetille sellaista mielenkiintoa, jota tuote yksinään ei välttämättä saavuttaisi. Se voi auttaa selventämään tuotteen tai palvelun ominaisuuksia samanlaisin sanoin kuin henkilöä kuvattaisiin. Brändin persoonaan voidaan liittää demografisia tietoja, kuten ikä, tietoja elämäntyylistä, kuten harrastuksista ja mielenkiinnon kohteista, tai persoonallisuuden piirteitä, kuten ulospäinsuuntautuneisuus. Brändin symboli auttaa brändin tunnistamisessa ja muistamisessa ja sen olemassaolo on tärkeää. Brändisymboli voi olla mitä tahansa, mikä edustaa brändiä, kuten visuaalinen kuva, metafora tai brändin alkuperä. (Aaker 2002, 78–85.)

Brändi-identiteetti koostuu ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. Ydinidentiteetti on olennainen brändin merkitykselle ja menestykselle. Se koostuu miellelyhtymistä, jotka todennäköisesti liitetään brändiin myös tulevaisuudessa, vaikka brändi siirtyisi uudelle markkinalle tai siihen liittyisi uusia tuotteita. Laajennettu identiteetti puolestaan täydentää brändiä ja luo sille syvyyttä. Ydinidentiteetillä pystytään harvoin yksinään kuvailemaan kaikkea sitä, mistä brändi-identiteetti koostuu, ja siihen tarvitaan laajennetun brändi-identiteetin ominaisuuksia. Laajennettu identiteetti antaa suuntaa esimerkiksi yrityksen viestinnälle. (Aaker 2002, 85–89.)

2.2 Brändipääoma

Brändipääomalle (brand equity) on monta erilaista määritelmää, mutta yleisesti ollaan samaa mieltä siitä, että brändipääoma koostuu sellaisista markkinoinnin seurauksista, jotka johtuvat yksinomaan brändistä. Eli se selittää, miksi brändätyn tuotteen tai palvelun markkinoinnin vaikutukset ovat erilaiset kuin brändäämättömän. (Keller 2008, 37.)

Asiakslähtöisellä brändipääomalla tarkoitetaan brändin vaikutusta asiakkaiden käyttäytymiseen. Brändin vahvuus määrittyy sillä, mitä asiakkaat ovat oppineet, tunteneet, nähneet ja kuulleet brändistä kokemuksiensa pohjalta. Brändipääoma voi olla positiivinen tai negatiivinen. Brändin markkinoinnilla voi olla asiakkaisiin brändin kannalta suotuisa vaikutus verrattuna markkinointiin, jossa brändiä ei tunnisteta. Negatiivinen brändipääoma tarkoittaa asiakkaiden epäsuotuisaa reagoitua brändimarkkinointiin silloin, kun he tunnistavat brändin. Vahvaa brändiä rakennetaan asiakslähtöisen brändipääoman kautta. Brändin tunnettuuden (brand knowledge) voidaan ajatella koostuvan bränditietoisuudesta (brand awareness) ja brändimielikuvasta (brand image), jotka perustuvat asiakkaiden kokemukseen. Bränditietoisuus on kykyä tunnistaa brändi erilaisissa olosuhteissa, kun taas brändimielikuva perustuu asiakkaiden havaintoihin brändistä, jotka heijastavat asiakkaan muis-

tissa olevia miellelyhtymiä brändistä. Nämä brändin osat yhdessä luovat vahvaa brändipääomaa, kun brändiä markkinoidaan sopivilla tavoilla ja brändistä tehdään erottuva. (Keller 2008, 48–54.)

2.3 Integroitu brändi

Integroidulla brändillä tarkoitetaan yrityksen ja sen tuotteiden suuntaa ohjaavaa organisaation strategiaa, jossa kaikki viestit perustuvat arvoon, jota yritys luo toimialalleen. Tämä arvo koostuu niistä asioista, joita yritys osaa hyvin ja mitä asiakkaat pitävät tärkeinä. Kun yritys keskittyy vahvuksiinsa, syntyy todennäköisemmin vahvoja asiakassuhteita. (LePla & Parker 2002, 2.) Yritys voidaan asettaa kolmeen vaihtoehtoiseen tasoon sen perusteella, miten paljon brändiin halutaan panostaa. Alin taso on viestintäbrändäys, jossa markkinointiosasto ymmärtää brändin merkityksen ja on saanut yrityksen johdolta tuen kehittää yrityksen visuaalista identiteettiä ja viestintää. Keskimmaisella, asiakkaan kosketuspistetasolla ollessaan yrityksen brändi on ainakin jollakin tasolla yhteydessä asiakaskokemukseen. Tällä tasolla yritysjohto pitää huolen, että brändityövälineitä hyödynnetään aina, kun ollaan asiakkaan kanssa tekemisissä yhtenäisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Korkeimmalla, integroidun brändin tasolla yritysjohto ohjaa toimintaa yrityksen brändiperiaatteiden mukaan osoittaen sen persoonaa ja arvoja. Kaikki yrityksessä uskovat ja missioon ja kertovat yrityksen tarinaa. (LePla, Davis & Parker 2003, 57–59.)

Integroitu brändi tarkoittaa lupauksen pitämistä, ja tämä asiakkaille annettu lupaus kaikkien työntekijöiden täytyy pitää yrityksen kaikilla tasoilla. Integroitu brändi ei siten ole vain viestintäsuunnitelma, vaan se on osana organisaation rakennetta, strategiaa, kulttuuria ja asiakassuhteita. Brändin kehitykseen pitäisi osallistua yrityksessä niin toimitusjohtaja, myyntihenkilöt, palvelukehitys, henkilöstöhallinto kuin markkinointikin. Vahva brändi lähtee organisaatiosta - sen missiosta, arvoista ja tarinasta, jotka luovat pohjan yrityksen brändille. Brändin ajureina toimivat periaatteet, persoonallisuus ja assosiaatiot, jotka voivat vaihdella eri tuotebrändien välillä. (LePla & Parker 2002, 2–7.) Kun brändi on integroitu, se muuttaa organisaation fokuksen palveluiden ja tuotteiden toimittamisesta ainutlaatuisen ja houkuttelevaan asiakaskokemukseen perustuen organisaation strategiaan (LePla ym. 2003, 60).

2.4 Sisäinen brändäys ja työntekijäbrändäys

Samoin kuin brändin positiointi asiakkaiden mielissä on tärkeää brändin rakentamisessa, myös brändin sisäinen positiointi on tärkeää erityisesti palveluyrityksissä. On olennaista,

että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät brändin hyvin, ja että heidän tietonsa on ajantasaista. Tämä saavutetaan avoimella, jatkuvalla ja osallistavalla keskustelulla työntekijöiden kanssa. (Keller 2008, 125.)

Työntekijöiden rooli on muuttunut - heitä pidetään yrityksen brändilähteläinä. Työntekijöiden rooli on erityisen tärkeä palveluyrityksissä, joissa työntekijät ovat linkki yrityksen asiakkaisiin ja vaikuttavat vahvasti asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Työntekijät vaikuttavat tällöin vahvasti brändin arvoon. (Fill & Turnbull 2016, 311.)

3 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä voi olla informaation siirtoa henkilöltä toiselle. Johtajat kommunikoivat hyvin, kun tieto kulkee mahdollisimman kokonaisuina alaisille. Tämä tiedonsiirtonäkökulma viestintään on tullut tunnetuksi 1900-luvun alku- ja keskivaiheilla ja se vertaa ihmisten välistä viestintää lennättimeen tai puhelinlinjaan. Tällöin painotettiin yhdensuuntaista viestintää keinona vaikuttaa muihin ihmisiin. Tämän ajattelun mukaan viestintä epäonnistuu, jos vastaanottaja ei saa viestiä tai vastaanotettu viesti eroaa siitä, mitä viestin lähettäjä tarkoitti. Yksinkertainen informaationsiirtomalli johti transaktionaalisen mallin kehitykseen. Siinä ei tehdä eroa viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä, vaan nämä roolit ovat usein voimassa samanaikaisesti. Transaktionaalinen prosessi korostaa palautteen tärkeyttä, tai sen tärkeyttä, miten viesti on vastaanotettu. Erityisessä asemassa on sanaton palaute, jota voi täydentää sanallisella palautteella. Tämä malli keskittyy siis siihen, miten viestin vastaanottaja määrittelee ja ymmärtää viestin merkityksen. Strategisen hallinnan mallin mukaan viestinnällä voi olla monia eri tavoitteita, kuten viestin ymmärtäminen tai hyvän ilmapiirin säilyttäminen. Viestijän tavoitteisiin vaikuttavat aina sosiaaliset, poliittiset ja eettiset tekijät, ja osaava viestijä toteuttaa viestillään mahdollisimman monta tavoitteistaan. Eisenberg ja Goodall esittävät, että organisaatioviestintä on tasapainottelemista organisaatiosta tulevien rajoitteiden ja yksilön luovuuden välillä. (Eisenberg & Goodall 2001, 20–28.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Cheney ja Christensen (2001, 234–235) määrittelevät organisaation ulkoisen viestinnän viestinnäksi yleisöiltä tai yleisöille, jotka eivät kuulu yritysorganisaatioon. Cowanin (2014, 8-19) mukaan taas sisäinen viestintä on ulkoista ja ulkoinen sisäistä. Tätä hän selittää sillä, että kaikki organisaation työntekijät ovat viestijöitä: he kaikki viestivät sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Sekä virallinen että epävirallinen viestintä kaikissa ulkopuolella tapahtuvissa tilanteissa vaikuttavat myös organisaation sisällä joko emotionaalisella tai järjellisellä tasolla. Viestinnällä täytyy selittää, mitä olemme tekemässä ja miksi sekä saavuttaa ihmisten välinen yhteys, jolla saadaan aikaan positiivista osallistumista ja muutosta. Cowan huomauttaa myös käytöksen tärkeydestä viestinnässä. Kaikki verbaalisen viestinnän ulkopuolinen käyttäytyminen, kuten eleet ja äänensävyt, on myös tärkeä osa viestintää ja viestin läpimenoa. Organisaatioissa täytyy huomioida tämä, jotta päästään viestinnällisiin tavoitteisiin. (Cowan 2014, 8–19.)

Yritysviestinnän rooli on muuttunut entistä merkittävämmäksi menestyksen ajuriksi, mikä johtuu useista eri tekijöistä, kuten liiketoimintaympäristön vaihtelut, globalisaatio, yritys- fuusiot, kasvavat sosiaalisen median alustat, lisääntynyt julkinen huomio, lisääntyvät uhat yrityksen maineelle. Viestinnän numeerista arvoa pidetään kuitenkin vielä yleisesti vaikeasti todistettavana, mikä aiheuttaa yrityksen johdolle vaikeuksia integroida viestintää koko organisaatioon. (Barnes 2010, 23.)

Työyhteisöviestinnässä oppimisen kannalta on olennaista, että koulutuksen lisäksi hyödynnetään keskustelufoorumeita, joilla jaetaan ja jalostetaan osaamista. Tätä varten keskustelun mahdollistava työkuultuuri ja opitun käyttäminen työssä on tärkeää. (Juholin, 2010.)

3.2 Sisäinen brändiviestintä

Yrityksen sisäinen viestintä arvoista ja brändistä on tärkeää, jotta ulkopuolelle näkyviä arvoja voidaan vahvistaa työntekijöiltä tulevalla viestinnällä. Erityisen tärkeässä roolissa ovat ne työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen ulkopuolisten ryhmien kanssa. Tarvitaan sisäistä markkinointia, jotta työntekijät motivoituvat ja ovat sitoutuneita brändiin ja siten viestivät myös ulkopuolelle yhtenäisesti ja johdonmukaisesti. Yrityksen sisäinen ympäristö, joka koostuu organisaation rakenteesta, kulttuurista, alakulttuureista, prosesseista, käyttäytymisestä ja johtamistyylistä, on vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristön kanssa ja luo kontekstin sisäiselle viestinnälle. Työntekijät, erityisesti tyytymättömät työntekijät, voivat olla riski brändille, jos yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä ei ole johdonmukaista ja yhteneväistä. (Fill & Turnbull 2016, 213–214.)

Työntekijät, jotka samaistuvat yritykseen, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja käyttäytyvät yrityksen kannalta hyödyllisellä tavalla. Yrityksissä, joilla on vahva maine ulkopuolisten keskuudessa, työntekijät ovat usein ylpeitä kuuluessaan organisaatioon. Mitä paremmin yrityksen ja työntekijän henkilökohtaiset arvot kohtaavat, sitä enemmän työntekijä samaistuu organisaatioon. Työntekijäviestinnällä on erityisen suuri vaikutus siihen, miten työntekijät samaistuvat organisaatioon. Viestinnän täytyy olla luotettavaa ja asianmukaista, ja tiedon tulee kulkea kahteen suuntaan niin, että työntekijät tuntevat mahdollisuutensa vaikuttaa päätöksiin ja heillä on tietoa organisaation suunnasta, sen strategiasta ja käytännöistä. (Cornelissen 2017, 178–179.)

Yrityksen työntekijöiden tai kollegoiden voidaan ajatella olevan sisäisiä asiakkaita. Palveluorganisaatiossa on sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat ulkoisten asiakkaiden palvelutoimintoja ja muita sisäisiä palvelutoimintoja. Jos palvelu ei sisäisesti toimi, niin ulkoinen

asiakas kärsii. Siksi näiden sisäistenkin palvelutoimintojen lopullinen tuotos on ulkoisen asiakkaan saama hyvä asiakaspalvelu. Lähes jokaisella työntekijällä on tällöin sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. Yrityksen markkinointia hoitavat kaikki organisaation jäsenet, jotka kohtaavat asiakkaita, ja markkinointia on myös siellä, missä sisäisiä asiakkaita palvelee sisäisissä palvelutoiminnoissa. Myös järjestelmiä, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen asiakkaiden ja organisaation välillä tai ovat muuten osallisena markkinointiin, voidaan pitää yrityksen markkinoijina. Siksi yrityksen markkinointiin kuuluu markkinointiajattelun ja asiakaslähtöisyyden mahdollistaminen ja juurruttaminen koko organisaatioon. Tärkeä osa markkinointia tapahtuu palvelutapaamisissa ja niiden tukemisessa. Jos työntekijät eivät osaa käyttää järjestelmiä tai palveluprosessin tekniikoita tai eivät usko ulkoisella markkinoinnilla annettuihin lupauksiin, he eivät toimi markkinoijina. (Grönroos 2009, 413–418, 444.)

3.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jolla vaikutetaan asiakaslähtöisyyteen ja toimintatapoihin riittävällä työntekijöiden saamalla tuella ja koulutuksella. Olennaista sisäisessä markkinoinnissa on kaikkien tasojen työntekijöiden väliset hyvä suhteet, viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja tukijärjestelmät. Työntekijöiden merkitys kasvaa erityisesti palveluorganisaatioissa, joissa tietotekniikka, automaattiset järjestelmät ja itsepalvelu ovat suuressa roolissa. Asiakkaiden palvelukohtaamiset ovat erityisen tärkeitä, kun niitä tapahtuu harvoin. Sisäisen markkinoinnin prosessien toteuttamiseen osallistuvat ylin johto, markkinointi ja henkilöstöhallinto, joiden tehtävänä on varmistaa asiakaskeskeinen ajattelutapa kaikilla tasoilla sekä valmius ja motivoituneisuus toimia palveluhenkisesti. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista. Viestintäjohtamisen kuuluu olla kaksisuuntaista ja sisältää palautteenantoa ja rohkaisua. Sen tulisi olla jatkuvaa kampanjoinnin sijaan. (Grönroos 2009, 446–449.)

Sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaatii sitoutumista yrityksen eri tasoilla. Sisäinen markkinointi lähtee yrityksen ylimmästä johdosta - sisäistä markkinointia tulee pitää osana strategista johtamista, ja johdon täytyy antaa tukensa sille taukoamatta. Seuraavaksi keski- ja työntekijöiden täytyy hyväksyä asemansa sisäisessä markkinoinnissa. Vasta sitten, kun ylimmän ja keski- ja työntekijöiden tuki on saatu, kontaktihenkilöihin eli asiakaspalveluhenkilöihin ja tukihenkilöstöön kohdistuva sisäinen markkinointi voi toimia. (Grönroos 2009, 454–455.)

3.4 Muutosviestintä

Muutosviestintä on Juholinin (2006, 317) mukaan perusteellista ja syvää viestintää tilanteessa, jossa siirrytään tilanteesta tai tilasta toiseen. Muutoksessa ajattelumalleja ja toimintatapoja arvioidaan ja muokataan uusiksi. Organisaation muutos voi olla sisäinen, sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai kaikkia näitä koskeva. Muutostilanteissa on Smythen (1997) mukaan kaksi tavoitetta. Ensimmäiseksi henkilöstön pitää ymmärtää miksi muutos tapahtuu ja miksi sitä tarvitaan. Toiseksi organisaation on pystyttävä saamaan hyödyt henkilöstön asiantuntemuksesta muutostilanteessa. (Juholin 2006, 317.)

Mattila (2007, 15) jaottelee organisaatiossa tapahtuvat muutokset niiden laajuuden mukaan vähittäisiin muutoksiin, kuten laatujohtamiseen, radikaaleihin muutoksiin ja fuusiofissioihin, joissa yritys lakkaa olemasta kokonaan tai sen toiminta jatkuu osittain.

Organisaatiomuutos voi Lewisin (2011) mukaan olla jatkuvaa muutosta prosesseissa, jotka ohjaavat tekemistä, tai suunniteltua muutosta, joka sijoittuu rajattuun aikaan. Muutokseen liitetään usein positiivisia termejä, kuten innovaatio ja parannus, ja muutoksen puutteeseen puolestaan negatiivisia termejä, kuten vanhanaikainen tai pysähtynyt. Muutoksesta pyritään viestimään positiivisesti, ja siksi viestinnällä on tärkeä rooli muutoksessa. (Lewis 2011.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään suunnitelmalliseen muutokseen, joka sijoittuu rajattuun aikaan.

3.5 Muutosprosessi

Muutoksessa on tärkeää se, että ne henkilöt, joiden panosta tarvitaan muutoksen toteuttamisessa, kokevat muutoksen tarkoituksen tärkeäksi. Yksi muutoksen sudenkuopista onkin se, että johtajat eivät kykene myymään muutoksen visiota muutoksen operatiivisille toteuttajille. Muutos täytyy perustella, ja perustelujen syvyys riippuu kohdeyleisöstä ja itse muutoksen luonteesta. Muutokset, joilla on negatiivisia vaikutuksia, kuten irtisanomiset, vaativat laajemmat perustelut. Hyvillä perusteluilla minimoidaan muutoksen vastustusta. (Lewis, 2011.)

Mattilan mukaan muutosvastarinta on usein vahvinta lähellä huippua olevalla johtotasolla, jolta muutos uhkaa viedä etuja tai etenemismahdollisuuksia. Toisaalta alemman työnjohdon intresseissä on usein tuoda ruohonjuuritason tietoa ylemmille tasoille päätöksenteon tueksi, mikä saatetaan virheellisesti tulkita muutosvastarinnaksi. Suuri osa vastarinnasta on lähtöisin usein ruohonjuuritason asiantuntijoista, sillä he ovat yleensä vähiten mukana muutoksen valmistelussa. (Mattila 2007, 20–21.)

Mattila (2007, 176) nostaa esiin muutoksen mittaamisen. Muutos kannattaa jakaa osatehtäviin, joita mitataan muutokokonaisuuden ohella jatkuvasti. Jatkuva palaute on tärkeää avainhenkilöiden motivoinnin sekä muutoksen ohjaamisen kannalta. Myös avainhenkilöiden ja muutosjohtajien palkitseminen edesauttaa motivaatiota ja muutoksen onnistumista. (Mattila 2007, 176–178.)

Muutokselle on hyvä asettaa tavoitteet, jotta voidaan mitata muutoksen onnistumista. Tavoitteet voivat muuttua matkan varrella, mutta niiden avulla voidaan tarkastella sitä, mistä aloitettiin ja mihin on päästy. Tuloksissa mitataan usein muutoksen toimivuutta ja tehokkuutta. Olennaista on se, että mittaaminen tapahtuu oikeaan ajankohtaan ja että tuloksia mitataan oikealla tavalla. Myös muutoksen sidosryhmien odotukset ja näkemykset onnistumisesta voivat poiketa toisistaan paljonkin. Joitakin tavoitteita on hyvin vaikea mitata, esimerkiksi brändimielikuvaa ja sitä miten työntekijät sisäistävät organisaation arvot. (Lewis, 2011.)

Tulosten mittaamisessa voi tapahtua virhe jo siinä vaiheessa, kun havainnolle etsitään syytä. Näitä virhearviointeja tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti. Siksi muutos on jonkin parannuksen kokeilemistä ja sen toimivuuden arvioimista jälkikäteen. Tulosten arvioinnin tulee olla mahdollisimman objektiivista ja muuttujien määrä minimaalinen, jotta arviointi on mahdollisimman totuudenmukaista. Tulosten arviointi tulee perustaa aidosti tietoon, ja sitä varten muutos kannattaa dokumentoida huolellisesti. (Lewis 2011.)

Lewisin (2011) mukaan muutoksen tulokset voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, täsmällisyyteen (fidelity) ja yhdenmukaisuuteen (uniformity). Kun pyritään korkeaan täsmällisyyteen, on tavoitteena se, että muutoksen tulos on mahdollisimman samankaltainen kuin haluttu visio. Korkealla yhdenmukaisuudella taas pyritään siihen, että kaikki sidosryhmät toimivat samalla tavalla. Aina kuitenkin kumpikaan näistä ulottuvuuksista ei ole tavoitteena, vaan tavoitteena voi esimerkiksi olla kokeilu organisaation eri osastoilla. On huomionarvoista, että muutoksella voi olla tavoitteiden lisäksi myös tahattomia vaikutuksia tai tuloksia. (Lewis 2011.)

Suchanin (2006, 10–39) mukaan viestinnän muutos organisaatiossa voidaan toteuttaa viisivaiheisen kehysten avulla. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään muutoksen laukaisija, joka liitetään strategiseen tarkoitukseen. Toisessa vaiheessa kuvaillaan ja rajataan muutos sekä esitetään sen ylitason tavoitteet selkeästi. Kolmannessa vaiheessa hyödynnetään dialogia tuen saamiseksi muutokselle. Neljännessä vaiheessa puolestaan kehit-

tään kommunikaatiotaitoja koulutuksen ja palautteen avulla. Viidennessä vaiheessa asetetaan organisaation järjestelmät linjaan muutoksen kanssa sen tueksi. Kun nämä kaikki viisi vaihetta huomioidaan, vältetään yleisimmiltä esteiltä, joita kommunikaatiotapojen muutoksissa ilmenee erityisesti organisaatioissa, joissa viestintä on rutiininomaista. (Suchan 2006, 10–39.)

Yritysjohdon läsnäolo ja tuki muutokselle on erityisen tärkeää (Mattila 2007, 184). Sen tulisi sekä olla fyysisesti paikalla ja tavoitettavissa muutoksen aikana että viestiä muutoksesta tarpeeksi ja oikea-aikaisesti. Usein tiedotuksesta vastaavilla johtajilla on tarve täydellisyyteen ja lopullisuuteen, jolloin viestintä helposti viivästyy. Tämä antaa tilaa huhujen leviämislle, siksi varman tiedon puutteessakin johdon kannattaa viestiä se, mitä on tiedossa ja täydentää tai tarkentaa viestiä myöhemmin. Viestit menevät myös helpommin perille, kun ne tulevat pienissä osissa. Tämänkin takia henkilöstölle kannattaa viestiä aina, kun uutta tietoa on saatavilla. (Mattila 2007, 184–188.)

4 Lean-toimintamalli

Lean-toimintamalli tarkoittaa yksinkertaistettuna ”tehdä enemmän vähemmällä”. Lean-ajattelun perustana on kolme ulottuvuutta: jätteen vähentäminen, arvon parantaminen ja ihmisten osallistaminen. Kaikkia kolmea osa-aluetta täytyy jatkuvasti parantaa, jotta voidaan toimia leanisti. Lean-ajattelua määrittävät myös jatkuvuus, johdonmukaisuus pitkällä aikavälillä, se että yksittäinen asiakas on kohteena, sekä se, että sekä järjestelmä- että asiakasymmärrystä parannetaan jatkuvasti. (Bicheno & Holweg 2016, 1.)

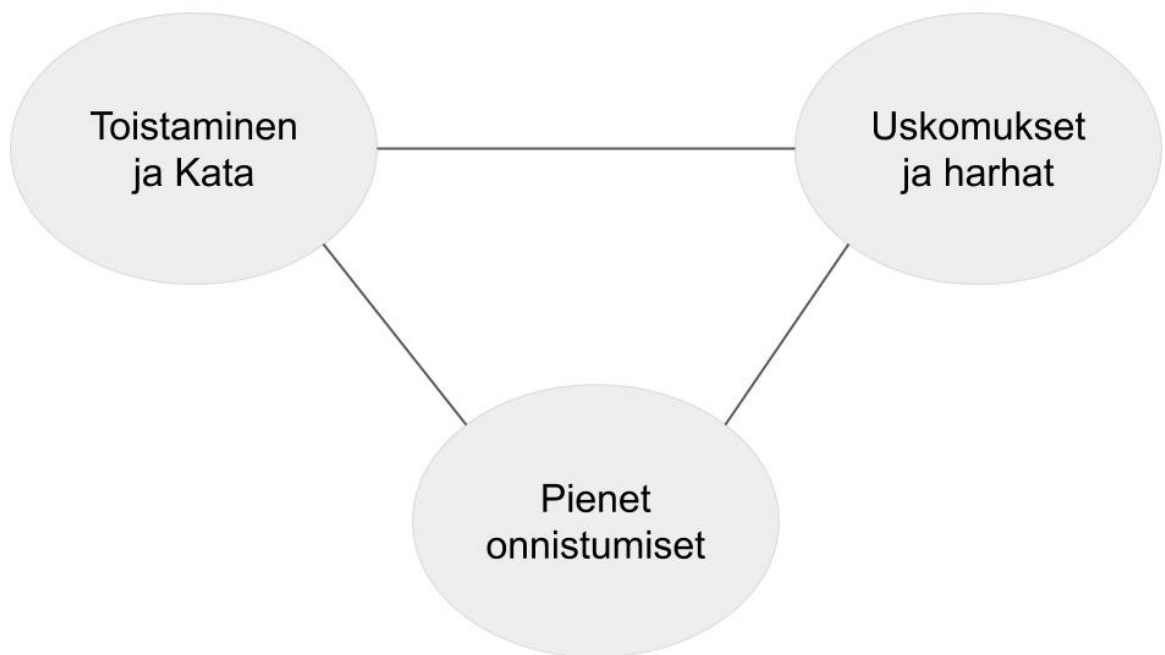
Nykyään Lean mielletään usein käyttäytymisperusteiseksi: mitä henkilö tekee päivittäin ilman käskemistä. Tällainen käyttäytyminen rakennetaan luottamuksen ja turvallisuuden tunteella: kun henkilö toimii jollakin tavalla, hän luottaa siihen, että kyseistä toimintatapaa odotetaan ja tuetaan. Olennaista on, että johtajat vahvistavat toiminnallaan jatkuvasti toimintamallien ja työkalujen oikeanlaista käyttöä. (Bicheno & Holweg 2016, 2.)

Earleyn (2016, 7-8) mukaan Lean-menetelmän onnistuminen perustuu muutamiin periaatteisiin, jotka kaikki auttavat nopeampaisen ja mahdollisimman yksinkertaisen toimintamallin luomisessa. Asiakaslähtöisyys on Leanissa tärkeää - kaikki, mitä tehdään, tulisi lähteä asiakkaan tarpeesta. Sujuvuuden maksimoiminen kannattaa, jotta se mitä on aloitettu, saadaan valmiiksi. Kaikki turha materiaali-, aika- ja resurssijäte täytyy tunnistaa ja eliminoida. Vaihtelevuuden vähentämisellä voidaan poistaa epävarmuutta ja jätettä, ja juurisyyden tutkimisella päästään kiinni itse ongelmaan. Organisaatorakenne kannattaa rakentaa asiakkaiden palveluiden tuottamisen näkökulmasta, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Eri rooleissa toimiville työntekijöille pitää tarjota riittävästi osaamista, jotta he voivat tehdä työnsä menestyksekkäästi. Tulosten mittaamisen puolestaan pitäisi olla yksinkertaista - kun mittarit ovat nopeita ja selkeitä, pysytään jatkuvasti ajan tasalla siitä, miten on onnistuttu. Tärkeää on myös luoda kuva ideaalitalanteesta tulevaisuudessa ja jakaa se kaikille. (Earley 2016, 7-8.)

4.1 Lean muutos

Bicheno ja Holweg (2016, 76-82) esittävät ihmistrilogiamallin (kuva 1), joka koostuu kolmesta muutosta vahvistavasta elementistä: toistaminen ja Kata (Repetition and Kata), uskomukset ja harhat (Beliefs and Bias) ja pienet onnistumiset (Small Wins). Näillä kolmella Lean-elementillä voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja edistää muutosta. Tehokas oppiminen vaatii toistoa ja harjoitusta. Kata-termi pohjautuu karaten liikesarjoihin, joissa toistetaan yksinkertaista liikesarjaa useasti, kunnes se automatisoituu (Bicheno &

Holweg 2016, 57). Toisto ei kuitenkaan toimi yksittäin, vaan olennaisena osana sen rinnalla ovat valmennus ja rakentava palaute. Pienet onnistumiset puolestaan alkavat tuottaa tulosta, kun niitä on useita peräkkäin. Yhden onnistumisen saavuttaminen johtaa seuraavien haasteiden selkenemiseen: ihminen alkaa toimia tavalla, joka edistää uusien onnistumisten saavuttamista. Kolmantena osana on onnistumisharha. Ihmiset etsivät tietoa, joka vahvistaa omia uskomuksia, ja välttelevät puolestaan tietoa, joka on ristiriidassa uskomusten kanssa. Tämä on meissä kaikissa, ja vahvistaa muutosta. (Bicheno ja Holweg 2016, 76-82.) Brändimuutoksessa tärkeää on palkitseminen ja onnistumisista puhuminen, jotka tapahtuvat pienissä erissä jatkuvasti (LePla & Parker 2002, 195).



Kuva 1. Ihmistrilogiamalli (mukaillen Bicheno & Holweg 2016)

Muutosprosessi vie aikaa yllättävän paljon, ja siinä on eri vaiheita. Oppimisprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä, tiedostamattoman osaamattomuuden vaiheessa henkilö ei ymmärrä eikä tiedä miten toimia eikä ymmärrä tarvetta. Toinen vaihe, tiedostettu osaamattomuus, on vaihe, jossa henkilö ei edelleenkään ymmärrä eikä tiedä miten toimia, mutta ymmärtää tarpeen. Kolmannessa, tietoisien osaamisen vaiheessa henkilö ymmärtää tai tietää jo, miten toimia, mutta toimiminen tämän osaamisen mukaisesti vaatii paljon työtä tai ponnisteluja. Neljännessä ja viimeisessä tiedostamattoman osaamisen vaiheessa henkilö on jo saanut niin paljon harjoitusta, että taito onnistuu luonnostaan, ja hän voi toimia sen mukaan ja opettaa sitä muille helposti. (Bicheno & Holweg 2016, 86–87.)

4.2 Lean Six Sigma organisaatioviestintäprosessin parantamisessa

Lean Six Sigma -metodi koostuu Lean-ajattelusta, jolla parannetaan tehokkuutta ja Six Sigma -ajattelusta, jolla parannetaan laatua. Sigma on tilastollinen termi, joka tarkoittaa poikkeamaa täydellisyydestä jossakin prosessissa. Mitä pienempi poikkeama on, sitä suurempi on Sigman arvo. Six Sigma saavutetaan, kun järjestelmä tai prosessi tuottaa korkeintaan 3,4 virhettä miljoonaa tapausta kohden. Tapauksella tarkoitetaan mahdollisuutta poikkeamaan tai ei-toivottuun toimintaan. Six Sigmalla pyritään pääsemään niin lähelle täydellisyyttä kuin on inhimillisesti mahdollista. Tällainen virhemarginaali ei kuitenkaan ole mahdollista viestintäprosessissa, vaan sen tarkoitus on poistaa esteitä saavutusten tieltä ja kehittää tulosten laatua jatkuvasti. Lean Six Sigmalla on tarkoitus parantaa prosessin tehokkuutta niin, että myös luovuudelle jää aikaa. (Barnes 2010, 24–25.)

Leanin ja Six Sigman yhteensovittamisessa on myös omat haasteensa, sillä Lean pyrkii tehokkuuteen mahdollisimman vähillä resursseilla ja Six Sigma puolestaan perustuu dataan ja tilastolliseen analyysiin. Yhteensovittamisen kannalta haasteellista voi olla myös se, että Six Sigma perustuu projektiajatteluun, jossa on tarkasti määritelty alku ja loppu, kun taas Lean-ajattelulla pyritään muuttamaan koko organisaation toimintaa ja liiketoimintaa. Menetelmissä on kuitenkin yhteensopivuutta, joten sopivissa olosuhteissa niitä yhdistämällä voidaan saada toimiva kokonaisuus. (Earley 2016, 100–102.)

Lean Six Sigmalla voidaan Barnesin (2010, 25–28) mukaan parantaa viestintäprosessia viisivaiheisen DMAIC-menetelmän avulla. Nämä viisi vaihetta ovat: määrittele (define), mittaa (measure), analysoi (analyse), paranna (improve) ja ohjaa (control). Ensimmäisessä vaiheessa määritellään prosessi, jota aletaan parantaa, sekä prosessin sidosryhmät. Prosessi eriytetään omaksi riittävän pieneksi osaprosessikseen muista viestinnän prosesseista, ja tästä osaprosessista määritellään ongelma, joka halutaan ratkaista. Tämän jälkeen määritellään sidosryhmät, jotka joko hyötyvät tuloksista, vastaanottavat tai arvioivat niitä. Sidoryhmien tarpeet ja odotukset määritellään esimerkiksi kyselyiden, paneelien tai muiden palautekeinojen avulla. Sidoryhmiä kuulemalla saadaan selville, mitkä tulokset ovat heidän kannaltaan kriittisiä laadun näkökulmasta (critical to quality, CTQ). Eri sidoryhmien tarpeet voivat olla keskenään yhteneviä, risteäviä tai täysin erilaisia. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään myös olemassa olevasta prosessista prosessikaavio ja alustavat mittaamistavat prosessille tulevaisuudessa. (Barnes 2010, 25–28.)

Toisessa vaiheessa verrataan olemassa olevan prosessin kaaviota sidosryhmien tarpeisiin kuiluanalyysin (gap analysis) avulla ja määritellään tärkeimmät mittarit sille, miten olemassa olevasta prosessista päästäisiin tilanteeseen, jossa sidosryhmien tarpeet toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla (Barnes 2010, 28).

Kolmannessa vaiheessa analysoidaan, mistä viestintäongelmat johtuvat ja etsitään juurisyyt ongelmille. Kaikkien muuttujien kohdalla kysytään viisi kertaa "miksi", kunnes saadaan juurisyyt selville. Muuttujat ovat kipukohtia tai esteitä tavoitteiden saavuttamiselle sidosryhmien tarpeiden kannalta. (Barnes 2010, 25–28.)

Neljännessä vaiheessa luodaan uusi prosessikaavio tähän asti kerätyn ymmärryksen pohjalta ja arvioidaan prosessia sidosryhmien tarpeiden pohjalta. Tarkoitus on tehdä niin hyvä prosessi, että se vastaa tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti. Prosessikaavion tekemisen jälkeen pohditaan, kenen täytyy tehdä ja mitä, ketkä ovat vastuussa prosessin kunkin vaiheen toteuttamisesta, mitä resursseja on käytettävissä ja mitä pitää vielä kehittää, miten prosessin onnistumista mitataan sekä kuinka moneen sidosryhmän tarpeeseen prosessi vastaa. (Barnes 2010, 25–28.)

Viimeisessä, viidennessä vaiheessa pohditaan vielä, miten prosessia voidaan kehittää jatkossa ja miten sitä voitaisiin hyödyntää muualla organisaatiossa. Säänöllisellä tarkastelulla arvioidaan, toimiiko prosessi edelleen ja soveltuuko se vielä tarkoitukseensa mahdollisesti muuttuneessa ympäristössä. Myös riskit tulee arvioida prosessin toteuttamisessa ja niiden varalta tulee tehdä suunnitelma. (Barnes 2010, 25–28.)

5 Eteläsuomalainen IT-palveluyritys ja sen brändiuudistus

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona eteläsuomalaiselle IT-palveluyritykselle. Yritys tarjoaa ja tuottaa digitaalisia palveluita yrityksille. Yritys on noin 10 vuotta vanha, ja henkilökuntaa siinä on noin 100. Henkilökunnasta suurin osa on asiantuntijaroolissa asiakasprojekteissa toimivia ohjelmistokehittäjiä, ja lisäksi yrityksessä toimii työntekijöitä monissa muissa rooleissa. Yrityksessä toimii työntekijöitä esimerkiksi henkilöstöhallinnon, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä. Yrityksen johtoryhmään kuuluu toimitusjohtaja, teknologiajohtaja, suunnittelujohtaja, henkilöstöhallinnon johtaja, projektijohtaja, myyntijohtaja, sekä uusien liiketoimintojen johtaja. Henkilöt, jotka työskentelevät asiakasprojekteissa, ovat tärkeässä roolissa brändiviestinnän suhteen. Asiakasprojekteissa työskentelevät esimerkiksi projektipäälliköt, konsultit, suunnittelijat, ohjelmistokehittäjät, ohjelmistotestaajat, järjestelmäasiantuntijat ja Team Leadit. Team Leadien rooli on ohjata työntekijöitä päivittäisessä työssä ja projekteissa käytettäviä resursseja, ja projektipäälliköt vastaavat projektien sujuvuudesta sekä ovat paljon yhteydessä asiakkaiden kanssa. Yhdellä työntekijällä voi olla myös useita samanaikaisia rooleja, esimerkiksi ohjelmistokehittäjä ja Team Lead.

Yrityksen brändi uudistettiin vuonna 2018. Brändiuudistus on osa strategiaa, jossa yhtenä tavoitteena on yrityksen brändin tunnettuuden kasvattaminen. Brändiuudistus toteutettiin haastattelemalla eri sidosryhmiä - asiakkaita, henkilökuntaa ja johtoryhmää. Tulosten perusteella yritykselle luotiin uusi brändilupaus ja äänensävy, ja niiden pohjalta uudistettiin myös visuaalinen ilme, kuten fontit, värit ja kuvamaailma. Brändin uudistusprojekti toteutettiin pääasiassa pienessä ryhmässä, johon kuului markkinointitiimi ja muutamia muita henkilöitä johtoryhmästä ja suunnittelutiimistä, mutta brändiuudistuksesta viestittiin avoimesti henkilökunnalle ja johtoryhmälle koko projektin ajan. Henkilökunta ja johtoryhmä saivat myös osallistua brändin kehittämiseen sen eri vaiheissa.

5.1 Kehittämistehtävä ja tavoite

Se, että jokainen työntekijä sisäistää yrityksen brändin, on ensisijaisen tärkeää yhtenäisen brändiviestin viemiseksi. Yritys koostuu pääasiassa asiantuntijoista, jotka paitsi toteuttavat digitaalisia palveluita asiakkaille, ovat myös usein tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kaikki yrityksen viestintä on brändiviestintää ja markkinointia, oli kyseessä sitten sosiaalisen median julkaisu, blogikirjoitus, sähköposti tai puhelu asiakkaalle. Yhtenä yrityksen tavoitteena on osallistaa työntekijöitä markkinointiin enemmän, ja sitä varten brändityötä tarvitaan sisäisesti. Brändin merkitys on huomioitu myös strategisella tasolla johtoryhmässä. Yrityksen markkinointitiimissä on huomattu, että brändistä viestiminen yrityksen sisällä on jäänyt vähäiseksi brändin uudistamisprojektin jälkeen.

Tätä varten tein sisäisen brändiviestinnän suunnitelman parantamalla nykyistä brändiviestintäprosessia. Suunnitelman tavoitteena on luoda yritykselle keinoja viestiä brändistä sisäisesti niin, että brändi muotoutuu vahvaksi ja näkyy sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Osa työntekijöistä on ollut yrityksessä koko brändiuudistusprosessin ajan, mutta osa on aloittanut työskentelyn yrityksessä vasta uudistuksen jälkeen. Yksi tavoite on viestiä brändistä selkeästi ja riittävästi erityisesti uusille työntekijöille, jotka eivät ole olleet brändin uudistuksessa mukana. Yksi tavoite on se, että johtoryhmä osallistuu brändiviestintään riittävästi.

Suunnitelman onnistumista voidaan mitata sillä, kattaako se brändin kannalta olennaiset sidosryhmät, ja ovatko siinä ehdotetut keinot monipuolisia, onko viestintä jatkuvaa ja tukeeko suunnitelma johdonmukaista viestintää. Sillä vastataan kysymyksiin “miten brändistä kannattaa keskustella sisäisesti?”, “millä keinoin työntekijöitä voidaan auttaa sisäistämään yrityksen uusi brändi?” tai “mitä vaaditaan johdolta ja työntekijöiltä brändin sisäistämiseksi?”. Opinnäytetyö rajataan pelkkään suunnitelmaan, ja suunnitelman toteutus sekä sisäisen brändiviestinnän materiaalien tuottaminen tehdään erillään opinnäytetyöstä.

5.2 Nykytilan kartoitus työntekijähaastatteluilla

Nykytilan ja brändiviestinnän tarpeiden kartoittamiseksi haastattelin yhteensä kahdeksaa yrityksen työntekijää brändin sisäisestä viestinnästä. Haastattelut toteutettiin suomen tai englannin kielellä. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastateltavia oli erilaisista rooleista organisaation sisällä, mutta haastateltavien valinnalla pyrittiin ottamaan huomioon erityisesti ohjelmistokehittäjät, sillä yrityksen markkinointitiimissä oletettiin, että heidän osaltaan brändiviestintä on jäänyt kaikkein vähimmälle. Haastateltavat voidaan jaotella kahteen ryhmään: 1) ne, jotka ovat olleet yrityksessä jo ennen brändin uudistamista (“vanhat työntekijät”) ja 2) ne, jotka ovat tulleet yritykseen brändin uudistamisen jälkeen (“uudet työntekijät”). Nykytilaa tarkastellaan näiden kahden ryhmän näkökulmista, ja joissain kysymyksissä otetaan huomioon muita työntekijän rooliin liittyviä аспектеja.

5.2.1 Vanhojen työntekijöiden haastattelut

Neljä vanhaa työntekijää, joita haastattelin, toimivat organisaatiossa eri rooleissa. Tässä haastatteluryhmässä oli yksi ohjelmistokehittäjä, yksi ohjelmistokehittäjä-esimies, yksi ohjelmistotestaaaja sekä yksi johtoryhmän jäsen.

Kaikki neljä vanhaa työntekijää muistivat kuulleensa brändistä ainakin "Staff meetingissä" eli joka toinen viikko järjestettävässä palaverissa, johon yrityksen koko henkilökunta osallistuu. Yksi muisti kuulleensa muistutusta brändistä useimmiten Slack-pikaviestipalvelun kautta, jota yrityksessä käytetään päivittäiseen viestintään - markkinointipäällikkö oli maininnut viesteissään yrityksen brändilupaukseen sisältyvän sanan niin usein, että se oli jäänyt mieleen.

Vanhat työntekijät tunsivat brändin pääosin melko hyvin, joskin vaihtelua ja painotuseroja oli. Kaikkein vahvimmin haastatteluista nousi brändilupaus, jonka kaikki mainitsivat haastattelussa. Haastatteluista nousi esille, että brändin koettiin olevan paljon vahvempi uudistuksen jälkeen kuin ennen uudistusta. Teknologiajohtajalle brändi oli kaikista tutuin, ja hän kuvaili sitä monipuolisimmin. Hän oli kuullut uudesta brändistä jo ennen kuin se esitettiin koko henkilökunnalle - siitä oli jo keskusteltu johtoryhmässä ja työstetty pienemmässä ryhmässä, johon teknologiajohtaja oli osallistunut.

Brändin visuaalisuudesta haastateltavilla oli erilaisia mielikuvia. Osa muisti vahvana yrityksen vanhat kaksi brändiväriä, mutta osa muisti, että värejä on paljon.

Lisäksi yksi työntekijä mainitsi erään tahon tekemän tutkimuksen yrityksen brändin yhteydessä. Hän koki sen olevan osa brändiä, että yritys on saanut kyseisen tahon myöntämän tunnustuksen.

Haastateltavat eivät osanneet kertoa laajasti, mistä yrityksen brändi koostuu, mutta muissa kysymyksissä he kuitenkin kuvailivat yritystä brändin mukaiseksi. Tästä voinee päätellä, että brändi käsitteenä ei ole niin tuttu, mutta yrityksen brändin pääasiat on siitä huolimatta melko hyvin sisäistetty - niitä ei vain mielletä osaksi brändiä.

5.2.2 Uusien työntekijöiden haastattelut

Uusista työntekijöistä, joita haastattelin, kolme oli ohjelmistokehittäjiä ja yksi palvelumuotoilija. Uudet työntekijät eivät muistaneet kovin hyvin, missä yhteydessä olivat brändistä kuulleet. Haastatteluista tuli vahvasti esille se, että ensimmäisen päivän perehdytyksestä ei jäänyt paljoa mieleen brändin osalta. Kyseinen perehdytys on samanlainen kaikille uusille työntekijöille, ja siinä käydään läpi yrityksen keskeiset toimintatavat ja erilaista tietoa yrityksestä.

Harvat haastatelluista uusista työntekijöistä osasivat kuvailla yrityksen brändiä sanallisesti, tai muistivat tarkasti, mitä visuaalisia elementtejä brändiin kuuluu. Suurimmalle

osalle muistui kuitenkin mieleen brändilupaus tai osia siitä. Brändiä kuvailtiin erilaisilla painotuksilla; uusien työntekijöiden haastatteluissa esille nousseita sanoja olivat laatu, ammattimaisuus, ystävällisyys, kumppanuus, luotettava, digitaalisten palvelukanavien suosiminen, avoimet teknologiat, avoimuus ja välittäminen. Nämä termit eivät yksittäisinä anna kokonaisvaltaista kuvaa brändistä, vaikka ovatkin osa sitä. Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että omia toimintatapoja ja arvoja kuvatessaan uudet työntekijät kuvailivat hyvin pitkälti brändin mukaista toimintaa ja arvomaailmaa. Suurin osa muisti yrityksen vanhat kaksi väriä tai toisen niistä, ja osa muisti, että brändiin kuuluu paljon värejä osaamatta kuitenkaan nimetä, mitä värejä.

5.2.3 Työntekijöiden toiveet brändiviestinnästä

Useat työntekijät, erityisesti vanhat työntekijät, pitivät siitä, että brändistä muistutetaan silloin tällöin koko henkilökunnan palaverissa. Yrityksessä olevia Google Slides -mallipohjia pidettiin tärkeinä brändistä muistuttajina. Niissä brändi näkyi konkreettisesti omassa työssä. Uudet työntekijät toivoivat brändistä selkeää ohjeistusta ja materiaalia, jota voisi itse selaila. Yksi ohjelmistokehittäjä ja esimies muistutti, että brändiviestinnän yhteydessä täytyisi perustella kunnolla se, miksi sen mukaisesti kannattaa toimia. Hänen mukaansa brändiviestinnän ongelma nykyisellään saattaa olla se, että ohjelmistokehittäjät eivät koe sitä omakseen, vaan ainoastaan markkinoinnin jutuksi, eivätkä näe sen merkitystä tai tapoja soveltaa sitä omassa työssään. Erityisesti uusille työntekijöille verkkosivusto oli tärkeä brändiviestinnän lähde, ja moni muisti tutustuneensa yrityksen brändiin jo ennen töiden aloittamista sitä kautta.

5.3 Menetelmävalintana Lean Six Sigma

Yrityksen työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että brändi tunnetaan paikoin hyvinkin, mutta erityisesti uusilla työntekijöillä on puutteita brändin ymmärtämisessä. Erityisenä kohderyhmänä ovat ohjelmistokehittäjät, joille ei ole viestitty brändistä heille sopivalla tavalla niin, että he ymmärtäisivät brändin hyvin ja osaisivat soveltaa ja hyödyntää brändiä omassa työssään. Brändiviestintä on ollut satunnaista, ja se ei ole ollut suunnitelmallista yrityksen brändiuudistusprojektin jälkeen. Uudet, brändiuudistuksen jälkeen yrityksessä aloittaneet työntekijät eivät kokeneet saaneensa riittävästi tietoa brändistä. Heidän brändituntemuksensa oli selvästi heikompi vanhoihin työntekijöihin verrattuna.

Palveluorganisaation brändin mukaisen markkinoinnin ja viestinnän onnistumiseksi olennaista on, että työntekijöillä on riittävästi tietoa, osaamista ja tukea muulta organisaatiolta. Näin he voivat toteuttaa brändin mukaista viestintää työssään ja ollessaan asiakkaiden kanssa tekemisissä.

Jotta yrityksen sisäisestä brändiviestinnästä saataisiin suunnitelmallista ja tavoitteisiin päästäisiin mahdollisimman hyvin, tarkastelin brändiviestintäprosessia kokonaisuudessaan nykyisellään ja kehitin prosessia sellaiseksi, että se vastaa paremmin tavoitteisiin ja huomioi eri sidosryhmät, erityisesti ohjelmistokehittäjät. Lähestyin sisäisen brändiviestinnän prosessikehitystä Lean Six Sigma -menetelmän kautta ja hyödynsin muutosviestinnän, brändiviestinnän ja sisäisen markkinoinnin teorioita prosessin kehityksessä. Prosessikehityksen seurauksena syntyi uusi sisäisen brändiviestinnän prosessi ja suunnitelma (liite 2).

5.4 Prosessin kehitys ja brändiviestintäsuunnitelman toteutus

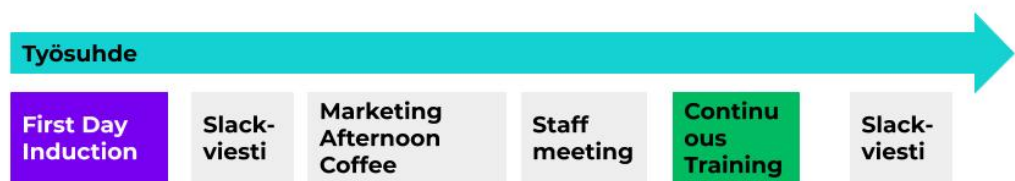
Yrityksen brändiviestinnän prosessin parantamiseksi käytin Lean Six Sigma -menetelmää. Siihen kuuluu viisi vaihetta, joiden avulla voidaan parantaa viestintäprosessia. Nämä viisi vaihetta ovat: määrittele, mittaa, analysoi, paranna ja hallitse. Vaiheista voidaan käyttää myös lyhennettä DMAIC (define, measure, analyze, improve, create). Tarkastelin yrityksen sisäistä brändiviestintäprosessia näiden vaiheiden avulla ja kehitin sisäiselle brändiviestinnälle uuden prosessin ja viestintäsuunnitelman.

Ensin määriteltiin yrityksen viestintäprosessi nykyisellään sekä pohdittiin, mitä prosessin sidosryhmät odottavat. Kun lähtötilanne on selvillä, pystytään hahmottamaan muutostarve ja arvioimaan sen onnistumista. Työntekijöiden näkökulmasta ongelmana on se, että he eivät tiedä brändistä riittävästi ja he haluaisivat saada enemmän tietoa brändistä. Markkinoinnin näkökulmasta brändiä ei tunneta organisaatiossa riittävän hyvin, sillä se ei näy yhtenäisenä kaikessa viestinnässä.

Haastatteluista kävi ilmi, että brändiviestintäprosessin parantamisesta hyötyviä sidosryhmiä ovat yrityksen vanhat työntekijät ja uudet työntekijät, erityisesti ohjelmistokehittäjät. Brändistä tulisi viestiä tavalla, joka ottaa erityisesti kehittäjät huomioon ja auttaa heitä ymmärtämään, miten he voivat hyödyntää brändiä työssään. Onnistumisen kannalta sidosryhmien tärkeimmät tarpeet prosessin parantamiselle ovat ensisijaisesti brändin ymmärtäminen ja toissijaisesti se, että brändistä saadaan riittävästi tietoa riittävän usein.

Kävin läpi yrityksen sisäisen brändiviestinnän prosessin nykyisellään ja kirjasin prosessin vaiheet ylös. Yrityksen brändiviestinnän prosessi on nykyisellään yksinkertainen (kuva 2). Kun työntekijän työsuhte alkaa, ensimmäisenä päivänä hänellä on ns. "First Day Induction" -perehdytys, jossa käydään tärkeimmät yrityksen toimintatavat sekä brändi hyvin nopeasti lävitse. Kuvassa 1 turkoosi nuoli kuvaa työsuhteen etenemistä ja harmaat laatikot satunnaisia, yksittäisiä muistutuksia brändistä eri kanavissa, kuten Slack-pikaviestillä tai

joka toinen viikko pidettävässä Staff meeting -palaverissa, johon yrityksen koko henkilöstö osallistuu. Marketing Afternoon coffee -tapahtuma on markkinointitiimin järjestämä avoin keskustelutilaisuus, jossa käydään läpi yrityksen markkinointia. Tilaisuudessa on puhuttu brändistä satunnaisesti, erityisesti silloin, kun brändiä uudistettiin – tämän jälkeen sen hyödyntäminen on jäänyt vähälle. Vihreä laatikko kuvaa suunniteltua, vapaaehtoista brändikoulutusta muutaman kerran vuodessa järjestettävässä yrityksen sisäisessä Continuous Training Day -koulutuspäivässä, joka on vapaaehtoinen ja johon kaikki voivat osallistua. First Day Inductionista vastaa henkilöstöhallinnon tiimi, ja markkinointi on auttanut materiaalien luomisessa. Lähes kaikesta muusta brändiviestinnässä yrityksessä on vastannut markkinointitiimi.



Kuva 2. Vanha brändiviestinnän prosessi

Prosessikehityksen toisessa vaiheessa määriteltiin, miten brändiviestinnän prosessin toimivuutta voidaan mitata. Kaksi tärkeintä kysymystä ovat: tukeeko brändiviestintä sisäisesti brändin toteutumista ja helpottaako brändiviestintä eri roolissa olevien työntekijöiden brändin toteuttamista. Yrityksen vanhan brändiviestinnän prosessin yksi ongelma on se, että suunniteltuja brändiviestejä on hyvin vähän, ja sisäinen brändiviestintä jää siten yksittäisten, satunnaisten muistutusten varaan. Brändiviestinnän prosessin jatkuvuus on kiinni siitä, muistaako markkinointitiimi viestiä brändistä. Brändiviestintäprosessia voidaan mitata kolmella eri mittarilla: viestinnän monipuolisuus eri kohderyhmille, erilaisten viestintäkeinojen ja kanavien määrä sekä viestintäkertojen määrä tietyllä aikavälillä.

Seuraavassa vaiheessa analysoitiin, mistä viestintäongelmat johtuvat ja pyrittiin löytämään juurisyyt ongelmille. Tämä tehtiin harjoituksella, jossa kysyttiin viisi kertaa ”miksi” jokaisen onnistumista estävän ongelman kohdalla. Tarkasteltavat ongelmat pohjautuivat työntekijöiden haastatteluihin.

Ongelma 1: Uudet työntekijät eivät tiedä, mistä yrityksen brändi koostuu.

- Miksi? Koska he eivät saa riittävästi tietoa brändistä
- Miksi? Koska ensimmäisen päivän perehdytys ei riitä brändin läpikäymiseen
- Miksi? Koska ensimmäisen päivän perehdytyksestä ei jää mitään mieleen

- Miksi? Koska samana päivänä tulee niin paljon muutakin, päivittäisen työn kannalta olennaisempaa asiaa

Ongelma 2: Bränditietoisuus on epätasaista eri työntekijöiden kesken

- Miksi? Koska useat kehittäjät eivät halua osallistua vapaaehtoiseen brändikoulutukseen
- Miksi? Koska brändi kiinnostaa toisia enemmän kuin toisia
- Miksi? Koska osa kehittäjistä ei koe brändiä omakseen, vaan markkinoinnin jutuksi
- Miksi? Koska brändistä puhuvat vain markkinoinnin ihmiset, markkinoinnin kielellä

Ongelma 3: Ohjelmistokehittäjät eivät saa tietoa brändistä heille sopivassa muodossa

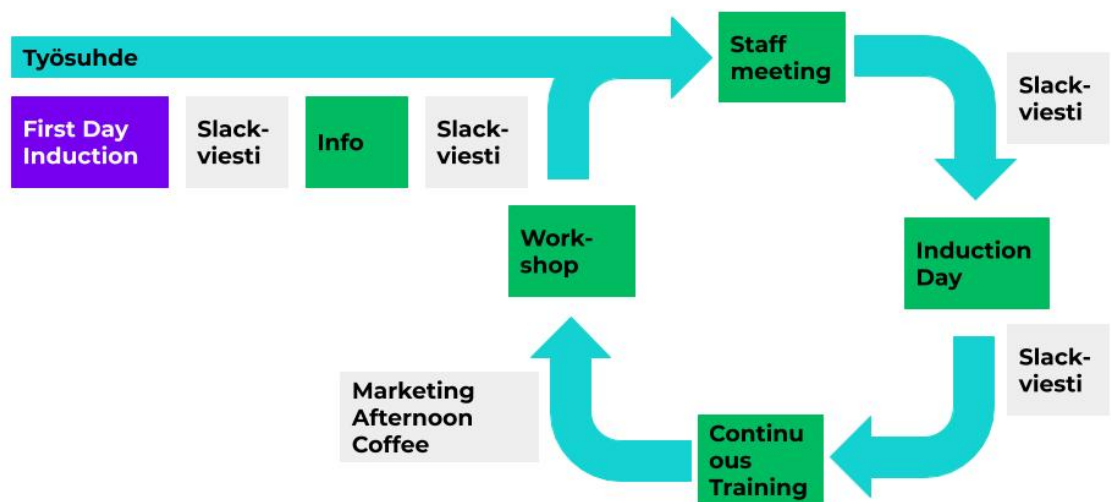
- Miksi? Koska brändistä puhutaan useimmiten koko henkilökunnalle yhteisessä tilaisuudessa markkinoinnin toimesta
- Miksi? Koska brändi on markkinoinnin omistuksessa
- Miksi? Koska brändin kehittämiseen ei ole osallistunut muuta henkilökuntaa sen luomisen jälkeen
- Miksi? Koska muilla ei ole aikaa miettiä brändin kehittämistä
- Miksi? Koska brändistä puhumisesta ei ole annettu koulutusta kenellekään muulle kuin markkinoinnin ihmisille

Kaikkien ongelmien kohdalla juurisyyn löytymiseen ei tarvittu viittä miksi-kysymystä. Syihin vaikuttivat eri tekijät yrityksen sisällä. Uudet työntekijät eivät muista brändistä juuri mitään, koska ainoa paikka saada kunnollista tietoa brändistä on ensimmäisen päivän perehdytyksessä, jossa on paljon muuta muistettavaa asiaa, joka sillä hetkellä on tärkeämpää oman päivittäisen työn suorittamisen kannalta. Brändiviestit eivät mene perille, koska brändistä puhuvat lähes yksinomaan markkinoinnin ihmiset, ja siksi ohjelmistokehittäjät eivät koe brändiä omaksi. Brändistä taas eivät puhu muut kuin markkinoinnin ihmiset, koska kenellekään muulle ei ole annettu tällaista tehtävää, eikä muita henkilöitä ole koulutettu siihen.

Näihin ongelmiin hain ratkaisua uudella brändiviestintäprosessilla (kuva 3). Prosessi alkaa siitä, kun työntekijän työsuhte alkaa. Ensimmäisenä päivänä on "First Day Induction", josta karsitaan kaikki ylimääräiset brändiin liittyvät asiat pois, ja kerrotaan lyhyesti vain yksi asia brändistä eli brändilupaus. Näin voidaan välttyä informaatiotulvalta yhden päivänä aikana. Pian tämän jälkeen työntekijä saa brändiä käsittelevän infopakettin, johon hän voi tutustua rauhassa itsenäisesti, kun hänellä on sopiva hetki ja aikaa siihen. Tästä eteenpäin brändistä viestitään suunnitelman mukaan säännöllisesti erilaisin keinoin. Osana brändiviestintää ovat edelleen satunnaiset viestit Slack-palvelussa, mutta sen lisäksi järjestetään koulutuksia säännöllisesti Continuous Training Dayssa, jonka lisäksi esimiehiä tai Team Leadeja ohjeistetaan pitämään työpajoja säännöllisesti ohjelmistokehittäjille. Staff meetingin brändiviestintä muutetaan suunnitelmalliseksi. Tätä koko firman palaveria käytetään erilaisten brändimateriaalien muistutuskanavana ja koko firmalle

suunnattujen viestien kanavana. Prosessin vaiheet käydään tarkemmin läpi myöhemmin tässä kappaleessa.

Uudella sisäisen brändiviestinnän prosessilla pyritään siihen, että viestintä on jatkuvaa, suunniteltua, ja brändiviestejä toistetaan usein erilaisilla keinoilla. Toistokertojen määrällä pyritään siihen, että brändi jäisi työntekijöille paremmin mieleen.



Kuva 3. Uusi brändiviestinnän prosessi

Jotta uutta sisäistä brändiviestintäprosessia saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla, osallistetaan siihen enemmän henkilöitä kuin aikaisemmin. Prosessin omistajuus säilyy kuitenkin markkinointitiimillä, koska se on eniten mukana koulutuksissa ja materiaalien luonnissa. Aikaisemmin sisäinen brändiviestintä on ollut pääasiassa markkinointitiimin vastuulla. Osallistamalla muissa rooleissa olevia henkilöitä pyritään viestejä saamaan helpommin ymmärrettäviksi erityisesti ohjelmistokehittäjien näkökulmasta. Myös johtoryhmän merkitys sisäisessä brändiviestinnässä on merkittävä, ja siksi heitä osallistetaan myös viestintään aikaisempaa enemmän.

Brändiviestintäprosessin parannus ei vaadi lisäkustannuksia budjettiin prosessin missään vaiheessa, jos ei oteta huomioon prosessiin, sen kehitykseen ja työpajoihin käytettyä työaikaa.

First Day Inductionissa esitellään vain brändilupaus, koska perehdytyksessä on niin paljon muuta tärkeää asiaa ja sisäistettävää ensimmäiselle työpäivälle. Kaikki muu brändiin liittyvä poistetaan ensimmäisen päivän perehdytysmateriaalista. Mitä selkeämmin ja yksinkertaisemmin asia esitetään tässä vaiheessa, sitä paremmin se jää mieleen. Materiaalien

päivittämisestä vastaa markkinointitiimi, joka toimii yhteistyössä henkilöstöhallinnon tiimin kanssa. Henkilöstöhallinto on vastuussa ensimmäisen päivän perehdytyksen toteuttamisesta, kuten aikaisemminkin.

Haastatteluista kävi ilmi, että erityisesti uudet työntekijät kaipasivat brändistä tietoa ja materiaalia, jota voisivat itsenäisesti käydä läpi. Jotta uudet työntekijät voivat itselleen sopivana hetkenä tutustua brändiin, heille kootaan digitaalinen infopaketti brändistä. Se sisältää yrityksen brändin tiivistettynä ja selkeässä muodossa, brändikirjan sekä ohjeet siihen, mistä löytyvät brändin mukaiset Google Slides ja Google Docs -pohjat sekä käytettävissä olevat brändin mukaiset valokuvat. Infopaketti jaetaan kaikille uusille työntekijöille ensimmäisen päivän perehdytyksen jälkeen, ja työntekijä voi itsenäisesti tutustua siihen. Tämä materiaali kannattaa jakaa myös vanhoille työntekijöille, sillä kaikille ei ollut selvää, mistä brändi koostuu. Markkinointitiimi vastaa brändi-infopaketin koostamisesta ja sen jakamisesta uusille työntekijöille yhteistyössä henkilöstöhallinnon tiimin kanssa.

Staff meetingissa muistutetaan säännöllisesti brändistä ja kerrotaan lyhyesti, mistä se koostuu. Aikaisemmin Staff meetingin brändiviestintä on ollut hyvin satunnaista, mutta siitä kannattaa tehdä suunnitelmallisempaa. Koska Staff meetingissa on koko henkilökunta paikalla, siinä kannattaa keskittyä muistuttamaan asioista, jotka eivät vaadi erityistä kohdentamista eri ryhmille, kuten brändimateriaaleista ja muista yksinkertaisista asioista. Koska Staff meeting on paikka, jossa koko henkilöstö on paikalla, sitä kannattaa hyödyntää myös johtoryhmän viestinnässä. Markkinointitiimi tekee karkean viestintäsuunnitelman Staff meetingien osalta yhdessä johtoryhmän kanssa ja muistuttaa johtoryhmää oikeanlaisesta puhettavasta ja brändin mukaisesta viestimisestä erityisesti Staff meetingeissa.

Yrityksen Induction Dayhin lisätään markkinoinnin osuus, jossa käsitellään brändiä sekä yrityksen markkinointia ja viestintää yleisesti. Induction Day on kaikille hiljattain aloittaneille työntekijöille pidettävä yhden päivän pituinen perehdytys. Viestin toistaminen on tärkeää, ja siksi Induction Day toimii jatkeena ja kertauksena brändi-infopaketista saaduille opeille. Tällä pyritään myös siihen, että bränditiedon saaminen ei jää vain työntekijän omalle vastuulle, vaan hänelle tarjotaan koulutusta asian ymmärtämiseksi. Markkinointitiimi sopii koulutuksesta ja ajankohdista yhteistyössä henkilöstöhallinnon tiimin kanssa, ja markkinointitiimi koostaa materiaalit ja pitää koulutukset.

Continuous Training Dayssa pidetään, kuten aikaisemminkin, kaikille työntekijöille avoin ja vapaaehtoinen markkinointikoulutus, jossa pyritään ottamaan eri rooleissa toimivat henkilöt mahdollisimman hyvin huomioon. Tätä koulutusta ei kuitenkaan ole suunnattu erityisesti millekään tietylle kohderyhmälle. Koulutus on osallistujia osallistava, ja siinä pyritään

keskustelemaan brändistä osallistujien kanssa sekä herättämään keskustelua ja ajatuksia brändistä. Olemassa olevaa koulutusmateriaalia voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa, ja tarvittaessa päivittää sitä. Markkinointitiimi vastaa koulutusten pitämisestä, ja henkilöstöhallinnon tiimi järjestää koulutuspäivät.

Workshop on erityisesti ohjelmistokehittäjille suunnattu työpaja, jossa keskitytään brändin hyödyntämiseen käytännössä. Team Leadit eli ohjelmistokehittäjien tiimien operatiiviset vetäjät pitävät koulutuksen tiimilleen, minkä tarkoituksena on saada ohjelmistokehittäjien näkökulma parhaiten esille brändiviestinnässä. Kun viesti tulee samanlaisessa roolissa työskentelevältä, sen perillemeno on todennäköisempää. Markkinointitiimi suunnittelee koulutuksen sisällön yhdessä Team Leadien kanssa. Team Leadit aikatauluttavat ja pitävät koulutuksen. Markkinointitiimi voi olla auttamassa koulutuksen pitämisessä.

Slack-viestejä lähetetään satunnaisesti ja tarpeen mukaan kuten aiemminkin. Markkinointitiimi voi esimerkiksi koulutuksissa osallistaa ja ohjeistaa muitakin ryhmiä, kuten Team Leadeja, johtoryhmää, esimiehiä tai projektipäälliköitä viestimään aina brändin mukaisella tavalla Slackissa.

Marketing Afternoon Coffee -tilaisuudet ovat vapaaehtoisia ja kaikille työntekijöille avoimia tilaisuuksia, joissa keskustellaan yrityksen markkinoinnista. Näissä tilaisuuksissa on hyvä silloin tällöin puhua brändistä ja herättää keskustelua siitä, mitä brändi merkitsee. Markkinointitiimi jatkaa Marketing Afternoon Coffee -tilaisuuksien pitämistä ja vastaa tilaisuuksien suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Uudella sisäisen brändiviestinnän prosessilla pyritään vastaamaan asetettuihin mittareihin mahdollisimman hyvin. Prosessin mittareita eli viestinnän monipuolisuutta eri käyttäjäryhmille, erilaisten viestintäkeinojen ja kanavien määrää sekä viestintäkertojen määrää tietyllä aikavälillä kannattaa kuitenkin seurata ja arvioida säännöllisesti, jotta prosessi pysyy ajan tasalla. Mittaaminen voidaan toteuttaa kevyellä kyselyllä puolen vuoden välein työntekijöiltä, jossa selvitetään, miten uudet ja vanhat työntekijät ovat kokeneet brändiviestinnän ja miten he ymmärtävät yrityksen brändiä. Lisäksi mittaamisen välineenä voidaan käyttää havainnointia: havainnoidaan henkilökunnan viestintäkäyttäytymistä sisäisissä kanavissa kuten Slack tai sähköposti ja ulkoisissa kanavissa kuten asiakasviestinnässä projektien aikana esimerkiksi projektipäälliköiden tai Team Leadien avustuksella. Jos käy ilmi, että jokin viestintätapa ei toimi, siihen puututaan heti ja pohditaan sidosryhmien kanssa, miten sisäistä brändiviestintää voisi hoitaa paremmin.

Jotta prosessin hallinta säilyy myös tulevaisuudessa, ja prosessia kehitetään jatkuvasti, tehtiin prosessille riskianalyysi ja suunnitelma, jonka avulla pidetään huoli sen ajankohtaisuudesta ja toimivuudesta myös tulevaisuudessa. Yksi brändiviestinnän riski on henkilöiden vaihtuminen. Jos brändiviestinnästä vastaavat ihmisen vaihtuvat, voi viesti vääristyä tai hämärtyä, jos uudet henkilöt eivät tunne brändiä niin hyvin. Erityisen suuri riski on markkinointitiimin ja johtoryhmän vaihtumisella, koska he toimivat yrityksessä brändin omistajina. Brändiviestinnän prosessi tai sen onnistumisen mittaaminen saattaa myös unohtua, ja tällöin tulokset jäävät epäselviksi. Riskinä on myös se, että johtoryhmän viestintä on ristiriidassa markkinoinnilta tai muilta henkilöiltä saadun viestin kanssa. On tärkeää, että johtoryhmä on sitoutunut yhtenevään viestintään. Yhtenä riskinä on ajanpuute: prosessi ei toimi, jos vastuuhenkilöillä ei ole riittävästi aikaa brändiviestintään ja sen kehittämiseen. Riskinä on myös se, että brändiviestintä ei kiinnosta sidosryhmiä, tai motivaatio brändin hyödyntämiseksi puuttuu.

Riskeihin voidaan varautua erilaisilla keinoilla. Yksi keino on useiden vastuuhenkilöiden nimeäminen brändiviestintäprosessiin. Jos yksi henkilö vaihtuu, on jäljellä muita henkilöitä, jotka tuntevat prosessin. Tällä voidaan myös vähentää ajanpuutteen riskiä: toinen henkilö voi ottaa vastuulleen jonkin viestintätehtävän, jos ensisijaisella vastuuhenkilöllä ei riitä aika. Johtoryhmän viestintää voidaan tarkastella erityisellä tarkkuudella, ja viestinnällisiin epäkohtiin kannattaa puuttua heti. Riskejä voidaan vähentää myös sillä, että johtoryhmälle muistutetaan oikeanlaisen viestinnän tärkeydestä riittävän usein. Motivaation tai kiinnostuksen puutetta voidaan tarkastella havainnoimalla ja kyselemällä työntekijöiltä prosessin käyttöönoton jälkeen. Motivaation parantamiseksi työntekijät kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan brändiviestintää ja prosessia. Kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa, motivaatio luultavasti kasvaa.

Jotta brändiviestinnän suunnitelma säilyy tehokkaana ja ajankohtaisena, pohditaan säännöllisesti, ovatko sidosryhmien tarpeet muuttuneet. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi puolen vuoden välein tehtävällä pienellä kyselyllä tai haastatteluilla. Yksi muutos, johon kannattaa varautua on se, että vanhat, brändin uudistusprojektissa mukana olleet työntekijät jäävät vähemmistöön, kun henkilöstö vaihtuu - silloin brändiviestintää pitää suunnata vielä enemmän uusille työntekijöille. Tulevaisuudessa voidaan ottaa myös muita viestinnän osa-alueita tarkasteluun, kuten johtoryhmän viestintä, viestintä asiakasprojekteissa tai sisäinen viestintä kokonaisuudessaan.

6 Pohdinta

Yrityksessä tehtiin brändiuudistus vuonna 2018 osallistaen työntekijöitä, johtoryhmää ja asiakkaita. Uudistuksen tuloksena yritykselle määriteltiin uusi brändilupaus, äänensävy ja visuaalinen ilme. Brändiuudistus sai yrityksessä positiivisen vastaanoton, ja johtoryhmä on toivonut henkilökunnan osallistamista yrityksen markkinointiin. Nykytilan kartoituksena tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että vanhat työntekijät, jotka ovat olleet yrityksessä jo brändin uudistamisen aikana, tunsivat yrityksen brändin paremmin kuin ne työntekijät, jotka olivat aloittaneet yrityksessä vasta brändin uudistamisen jälkeen. Haastatteluiden perusteella ohjelmistokehittäjät kokivat brändin erityisen kaukaiseksi ja vaikeasti sovellettavaksi.

Taustakartoituksen ja tietoperustan avulla yritykselle kehitettiin uusi sisäisen brändiviestinnän suunnitelma. Suunnitelman onnistumista voidaan mitata sillä, kattaako se brändin kannalta olennaiset sidosryhmät, ja ovatko siinä ehdotetut keinot monipuolisia, onko viestintä jatkuvaa ja tukeeko suunnitelma johdonmukaista viestintää. Sillä vastataan kysymyksiin “miten brändistä kannattaa keskustella sisäisesti?”, “millä keinoin työntekijöitä voidaan auttaa sisäistämään yrityksen uusi brändi?” tai “mitä vaaditaan johdolta ja työntekijöiltä brändin sisäistämiseksi?”.

Yrityksen sisäistä brändiviestintää pyrittiin kehittämään johdonmukaisemmaksi ja osallistamaan työntekijöitä ja johtoryhmää siihen. Kaiken toiminnan yrityksessä tulisi perustua Lean-ajattelun mukaisesti asiakaslähtöisyyteen (Earley 2016, 7–8). Tämä ajatus on yrityksen brändiviestinnän kehittämisen taustalla, ja vaikka opinnäytetyö keskittyi sisäiseen viestintään, sen todelliset vaikutukset näkyvät myös yrityksen ulkopuolisessa viestinnässä. Sisäistä ja ulkoista viestintää ei oikeastaan pysty täysin erottamaan toisistaan, sillä lähes kaikki yrityksen työntekijät viestivät myös ulkoisesti (Cowan 2014, 8–19). Yrityksen sisäisen viestinnän prosessia siis muokattiin, jotta työntekijät osaisivat viestiä asiakkaille ja muille sidosryhmille brändin mukaisella tavalla. Brändiviestinnän taustalla ovat jo yrityksen brändin uudistusprojektin aikana esiin tulleet asiakkaiden toiveet ja tarpeet, jotka on kiteytetty uudistuneessa brändissä.

Vahva brändi rakennetaan kunnossa olevan perustan pohjalta. Kun yrityksen toimintamallit ja prosessit tukevat brändiä, sitä voidaan vahvistaa markkinointiviestinnällä. (Uusitalo 2014, 84–92.) Se, että yrityksen asiakkaat, työntekijät ja johtoryhmä ovat olleet mukana vaikuttamassa brändiin, luo hyvän pohjan brändille. Työntekijät vaikuttavat vahvasti brändin arvoon palveluyrityksessä (Fill & Turnbull 2016, 311). Se, että työntekijät ovat saaneet

vaikuttaa päätöksentekoon, auttaa luultavasti myös brändin toteuttamisessa, sillä työntekijät ovat sitoutuneita brändiin sisältyviin arvoihin. Uudet työntekijät eivät kuitenkaan ole olleet brändin kehittämisessä osallisena, joten heitä tulee huomioida erityisesti brändin sisäisessä viestinnässä. Uuteen brändiviestinnän suunnitelmaan sisällytettiin uusia tapoja viestiä brändistä uusille työntekijöille.

Brändiviestintäsuunnitelmassa brändistä viestitään entistä useammin ja erilaisin keinoin. Olennaisena muutoksena on brändiviestinnän johdonmukaisuus ja jatkuvuus työntekijöiden työsuhteen edetessä. Muutosviestinnässä olennaista on johdonmukaisuus ja jatkuvuus, ja Lean-mallin mukaisesti toistaminen, onnistumisten saavuttaminen ja niiden vahvistaminen ovat tärkeitä (Mattila 2007, 184–188; Bicheno & Holweg 2016, 57). Muutos on luonteeltaan hieman erilainen vanhoille ja uusille työntekijöille. Vanhat työntekijät tuntevat yrityksen vanhan brändin, ja heille muutos tarkoittaa siirtymistä vanhan brändin soveltamisesta uuteen brändiin. Uusille työntekijöille puolestaan yrityksen vanha brändi ei välttämättä ole kovin tuttu, joten heille muutos merkitsee yrityksen toimintatapojen ja brändin sisäistämistä ja vanhojen henkilökohtaisten toiminta- tai viestintätapojen muuttamista niiden mukaisiksi. Molemmille kohderyhmille voidaan kuitenkin soveltaa samoja periaatteita, sillä tavoitteet ovat samat: brändin ymmärtäminen ja kyky sen soveltamiseen. Näihin tavoitteisiin pyrittiin pääsemään juuri niin, että brändistä viestitään usein ja erilaisin keinoin eri kanavissa.

Yhtenä mittarina on se, kattaako brändiviestinnän suunnitelma brändin kannalta olennaiset sidosryhmät. Brändin sisäisessä viestinnässä ja prosessien toteuttamisessa tulisi Grönroosin (2009, 446–449) mukaan olla osallisena yrityksen markkinointitiimi, johtoryhmä ja henkilöstöhallinto. Aikaisemmin yrityksen sisäinen brändiviestintä on ollut pääasiassa markkinointitiimin vastuulla, mutta yrityksen uudessa prosessissa myös henkilöstöhallinto ja johtoryhmä ovat vahvemmin mukana. Jotta ohjelmistokehittäjät huomioitaisiin mahdollisimman hyvin, otettiin prosessin toteuttamiseen mukaan myös Team Leadit, jotka ohjaavat ohjelmistokehittäjien päivittäistä työtä. Johtoryhmän sitoutuminen on yksi tärkeä tekijä sisäisessä brändiviestinnässä. Riskinä on, että kiireisen johtoryhmän aika ei riitä brändiviestintään tai se ei ole riittävän läsnä brändistä mahdollisesti heräävässä keskustelussa.

Haastavaa on se, että monia brändiin liittyviä seikkoja, kuten arvojen sisäistämistä, on vaikea mitata (Lewis 2011). Lean Six Sigma -menetelmän olennaisena osana on mittaaminen, ja brändiviestintäprosessin mittaamiseen käytetään keinoja, jotka jättävät tulkinnan varaa: viestinnän monipuolisuus eri kohderyhmille, erilaisten viestintäkeinojen ja kanavien

määrä sekä viestintäkertojen määrä tietyllä aikavälillä. On siis prosessin omistajien vastuulla arvioida, että prosessia arvioidaan riittävän kriittisesti. Mittaamisen keinot suunnitelmassa ovat tietyn väliajoin toteutettavat kyselyt henkilökunnalta ja palautteen kerääminen koulutusten yhteydessä sekä havainnointi. Erityisesti havainnointi voi tuottaa haasteita, koska siihen täytyy osallistaa henkilöstöhallintoa ja Team Leadeja. On siis erityisen tärkeää, että näillä ryhmillä on riittävä brändiosaaminen, luottamus omaan osaamiseen ja motivaatio brändin toteuttamiseen.

Sisäisen brändiviestinnän suunnitelman yhtenä tavoitteena on johdonmukaisuus, ja siksi suunnitelmaan on otettu aiempaa enemmän suunnitelmallisia keinoja viestiä brändistä työntekijöille. Osa suunnitelman viestintäkeinoista on kuitenkin satunnaisia, ja riskinä on, että ne voivat jäädä unohduksiin, jos niiden toteutumista ei aktiivisesti seurata. Viestintäkertojen riittävän suurella määrällä kuitenkin pyrittiin paikkaamaan tätä mahdollista riskiä, sillä toistojen määrä on tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta.

6.1 Ajankohtaisuus ja tarpeellisuus yritykselle

Yrityksen sisäisen brändiviestinnän prosessin kehitys oli ajankohtaista yritykselle, sillä brändi oli vastikään uudistettu, ja sen sisäistäminen on tärkeää vahvan brändin luomiseksi. Myös nykytilan kartoituksena tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että brändituntemus oli työntekijöiden keskuudessa vaihtelevaa, joten sisäisen brändiviestinnän suunnitelma oli tarpeellinen. Brändistä oli jo aikaisemmin viestitty jonkin verran yrityksessä, mutta erityisesti uusille työntekijöille viestiminen oli jäänyt hyvin vähäiseksi. Tämän takia suunnitelma olisi ehkä kannattanut tehdä jo aikaisemmin, jotta uudet työntekijät olisivat heti töiden aloittaessa saaneet tarvittavat tiedot brändistä. Uuden viestintäsuunnitelman mukaan kuitenkin brändistä viestitään jatkossa niin usein, että uudet työntekijät saavat riittävästi tietoa brändistä ajan mittaan.

Lean Six Sigma -muutokseen kuuluu se, että myöhemmin voidaan tarkastella myös muita yrityksen prosesseja ja mahdollisesti hyödyntää jo tehdystä prosessista saatuja tietoja ja oppeja (Barnes 2010, 25–28). Tämä on kirjattu osaksi yrityksen sisäisen brändiviestinnän suunnitelmaa.

Brändi on tärkeä osa yritystä kuin yritystä, mutta erityisesti kilpaillulla IT-alalla brändin merkitys korostuu. Koska yrityksen sisäisen brändiviestinnän prosessissa on huomioitu erityisesti ohjelmistokehittäjät, sitä voi hyödyntää erityisesti IT-alalla yrityksissä, joissa on paljon ohjelmistokehittäjiä työntekijöinä.

6.2 Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön tekeminen on auttanut minua ymmärtämään niin sisäisen viestinnän kuin Lean-menetelmänkin hyödyntämistä brändin kannalta. Olen syventänyt osaamistani brändistä ja sisäisestä viestinnästä ja ymmärtänyt niiden merkityksen yritykselle. Tästä on hyötyä minulle ammatillisesti urallani, sillä näitä oppeja voin soveltaa myös monipuolisesti viestinnän tehtävissä.

Lisäksi olen opinnäytetyöprosessin aikana oppinut pitkäjänteistä itsenäistä työskentelyä sekä tehtävien priorisointia. Opinnäytetyön rajaaminen tuotti aluksi haasteita, mutta työn edetessä rajaaminen selkeytyi. Lisäksi haastavaa oli opinnäytetyön tekemisen yhdistäminen työntekoon, ja juuri tässä tarvittiin aikataulutusta ja pitkäjänteisyyttä, kun opinnäytetyön pariin piti palata aina silloin, kun sille oli aikaa. Työhön tarttuminen ja ajatusten jäsentely vaati kovaa keskittymistä, kun työn tekeminen tapahtui lyhyissä pätkissä.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tekeminen oli antoisa kokemus. Koen kehittyneeni itse paljon sen avulla, ja uskon, että tehdystä työstä on aidosti hyötyä myös toimeksiantajayritykselle.

Lähteet

Aaker, D. A. 2002. Building Strong Brands. Simon & Schuster UK Ltd. Lontoo.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. WSOY. Helsinki.

Barnes, C. & Walker, R. 2010. Improving corporate communications: Lean Six Sigma science has broad reach. *Journal of Business Strategy*, 31, 1, s. 23 - 36.

Bichero, J. & Holweg Matthias 2016. The Lean Toolbox. A handbook for lean transformation. 5. painos. PISCIE Books. Buckingham.

Cheney, L. & Thøger Christensen, L. 2001. Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication. Teoksessa Jablin, Eric M. & Putnam Linda L. (editors). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks.

Cornelissen, J. 2017. Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice. 5. painos. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Cowan, D. 2014. Strategic Internal Communication. Kogan Page Limited. Lontoo.

Earley, J. F. F. 2016. The Lean Book of Lean: a concise guide to lean management for life and business. John Wiley & Sons. Hoboken.

Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. 2001. Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint. 3. painos. Bedford/St. Martin's. Boston.

Elinkeinoelämän valtuuskunta 2008. Nollaksi vai ykköseksi. Koodarivaje uhkaa kuihduttaa Suomen halpatuotantomaaksi, näin palaamme tietotekniikan huipulle. Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2018/04/eva_analyysi_no_62.pdf. Luettu: 24.4.2019.

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

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2010. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928082>. Luettu: 13.4.2019.

Keller, K. L. 2008. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 3. painos. Pearson Education, Inc. New Jersey.

LePla, F. J., Davis, S. V. & Parker, L. M. 2003. *Brand Driven. The Route to Integrated Branding through Great Leadership*. Kogan Page Limited. Lontoo.

LePla, F. J. & Parker, L. M. 2002. *Integrated Branding. Becoming Brand-Driven Through Company-Wide Action*. 2. painos. Kogan Page Limited. Lontoo.

Lewis, L. K. 2011. *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell. Chichester. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/organizational-change-creating/9781405191890/>. Luettu: 15.3.2019.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Smythe, J. 1997. *The changing role of internal communication in tomorrow's company*. *Corporate Communications*, 2, 1, s. 4-7.

Suchan, J. 2006. *Changing Organizational Communication Practices and Norms: A Framework*. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 1, s. 5-47.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yrityksen brändi uudistettiin syksyllä 2018. Silloin määriteltiin yrityksen visuaalinen ilme (värit, kuvamaailma, fontit), brändilupaus ja äänensävy.

1. Mitä tietoa olet saanut yrityksen brändistä ja millä tavalla?
2. Miten kuvailisit yrityksen brändiä? (Mitkä asiat tai sanat kuvastavat yrityksen brändiä mielestäsi?)
3. Miten yrityksen brändi vaikuttaa työhösi ja tekemiseesi? Näkyykö brändi konkreettisesti työssäsi? Miten? Näkyykö brändi kollegoidesi työskentelyssä? Miten?
4. Toivoisitko saavasi lisää tietoa yrityksen brändistä, millä tavalla?

The company's brand was renewed in autumn 2018. The renewal included the company's visual identity (colours, imagery, fonts), brand promise and tone of voice.

1. What kind of information have you got about the company's brand and how?
2. How would you describe the company's brand? What kinds of things or words represent the company's brand in your opinion?
3. How does the company's brand affect your work? Can the brand be seen in practice in your work? How? Can the brand be seen in practice in your colleagues' work? How?
4. Would you like to get more information about the company's brand, in what way?

Sisäisen brändiviestinnän suunnitelma

Tavoitteet

Tämä brändiviestintäsuunnitelma pyrkii antamaan keinoja viestiä yrityksen brändistä yrityksen sisällä niin, että yrityksen työntekijät ymmärtävät, mistä brändi koostuu, miten se vaikuttaa heidän työhönsä, ja millä tavoin he voivat sitä hyödyntää.

Tavoitteet

Sisäisen brändiviestinnän onnistumisen kannalta sidosryhmien tärkeimmät tavoitteet ovat:

1. brändin ymmärtäminen
2. brändistä saadaan riittävästi tietoa riittävän usein

Sidosryhmät

Sisäisen brändiviestinnän sidosryhmät ovat **yrittäjien työntekijät, erityisesti ohjelmistokehittäjät**. Sidosryhmänä ovat myös **johtoryhmä** ja **markkinointitiimi**, joka vastaa brändiviestinnän prosessista.

Brändiviestintä täytyy suunnitella siten, että viesti muokataan tietyille kohdeyleisölle, kuten ohjelmistokehittäjille, sopivaksi. Tässä suunnittelussa käytetään apuna Team Leadeja oikeanlaisen viestinnän muotoilemiseksi.

Johtoryhmän oikeanlainen puhetapa ja brändin mukaisesta viestiminen on erityisen tärkeää.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi

Markkinointitiimi vastaa sisäisestä brändiviestintäprosessista ja sen toteuttamisesta tarvittavien ryhmien kanssa.

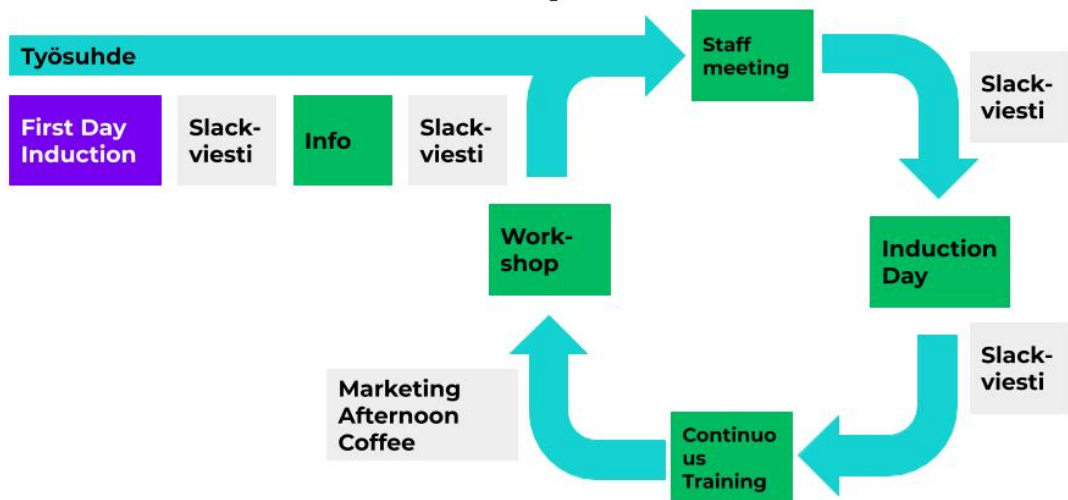
Team Leadit & esimiehet

Team Leadit ja esimiehet osallistuvat sisäisen brändiviestinnän kouluttamiseen markkinointitiimin ohjaamina.

Johtoryhmä

Johtoryhmä vastaa siitä, että sen viestintä on brändin mukaista. Markkinointitiimi ohjaa johtoryhmää tarvittaessa.

Uusi brändiviestinnän prosessi



Uusi brändiviestinnän prosessi

Brändiviestinnän prosessi on jatkuva, koska toisto helpottaa viestinnän onnistumista. Brändiviestinnän prosessi voi jokaisen työntekijän kohdalla olla kestoiltaan erilainen ja sen vaiheet etenevät yksilöittäin.

Osa prosessin vaiheista on vapaaehtoisia ja osa on pakollisia. Vaiheiden aikaväli voi vaihdella viikoista kuukausiin tai jopa vuosiin. Kun työntekijä on ollut pitkään töissä ja käynyt jo monia vaiheita läpi, ei välttämättä ole enää tarvetta niin usein toistuvalla brändiviestinnällä. Täytyy huomioida kuitenkin se, että brändi voi kehittyä, ja brändiviestinnän tarpeet voivat kehittyä, jolloin prosessia ja viestintää täytyy muuttaa.

Uusi brändiviestinnän prosessi

Turkoosi nuoli kuvaa työntekijän työsuhdetta. Ensimmäinen, violetti laatikko on työntekijöille ensimmäisenä päivänä pidettävä First Day Induction. Vihreät laatikot kuvaavat etukäteen suunniteltua ja aikataulutettua brändiviestintää ja harmaat laatikot satunnaisia, pieniä ja suunnittelemattomia brändiviestejä.

Kaikissa brändiviesteissä, erityisesti koulutuksissa kannattaa perustella, miksi yrityksessä on päätetty toimia ja viestiä määrättyllä tavalla, jotta viesti ymmärrettäisiin ja se saisi merkityksen.

Suunnitellut viestintä-kanavat

- First Day Induction
- Infopaketti
- Staff meeting
- Induction Day
- Continuous Training Day
- Workshop

First Day Induction

First Day Inductionissa esitellään vain brändilupaus, koska siinä on niin paljon asiaa. Mitä selkeämmin ja yksinkertaisemmin asia esitetään tässä vaiheessa, sitä paremmin se jää päähän.

Tarvittavat toimenpiteet

First Day Induction -materiaalien päivitys ja HR:n koulutus sen läpikäymiseksi.

Vastuuhenkilöt

HR-tiimi vastaa First Day Inductionin pitämisestä kaikille työntekijöille

Markkinointitiimi vastaa First Day Induction -materiaalien päivittämisestä ja HR-tiimin koulutuksesta brändin osalta

Infopaketti

Uusille työntekijöille kootaan digitaalinen infopaketti brändistä. Se sisältää yrityksen brändin tiivistettynä ja selkeässä muodossa, brändikirjan sekä ohjeet siihen, mistä löytyvät brändin mukaiset Google Slides ja Google Docs -pohjat sekä käytettävissä olevat brändin mukaiset valokuvat. Infopaketti jaetaan kaikille uusille työntekijöille ensimmäisen päivän perehdytyksen jälkeen, ja työntekijä voi itsenäisesti tutustua siihen.

Tarvittavat toimenpiteet

Brändimateriaalin koostaminen infopakettiksi ja sen jakaminen.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi vastaa brändi-infopaketin koostamisesta ja sen jakamisesta uusille työntekijöille yhteistyössä HR-tiimin kanssa.

Staff meeting

Staff meetingissa muistutetaan säännöllisesti brändistä ja kerrotaan lyhyesti, mistä se koostuu. Koska Staff meetingissa on koko henkilökunta paikalla, siinä kannattaa keskittyä muistuttamaan asioista, jotka eivät vaadi erityistä kohdentamista eri ryhmille, kuten brändimateriaaleista ja muista yksinkertaisista asioista.

Tarvittavat toimenpiteet

Toimenpidesuunnitelma brändiviestinnästä Staff meetingissa, johtoryhmän osallistaminen viestintään.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi tekee viestintäsuunnitelman yhdessä johtoryhmän kanssa, markkinointitiimi muistuttaa johtoryhmää oikeanlaisesta puhettavasta ja brändin mukaisesta viestimisestä erityisesti Staff meetingeissa.

Induction Day

Induction Dayhin lisätään markkinoinnin osuus, jossa käsitellään brändiä sekä yrityksen markkinointia ja viestintää yleisesti. Induction Day toimii jatkeena ja kertauksena brändi-infopaketista saaduille opeille.

Tarvittavat toimenpiteet

Induction Day -koulutuksen materiaalien tekeminen ja koulutusten ajankohtien sopiminen yhdessä HR-tiimin kanssa.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi yhteistyössä HR-tiimin kanssa sopii koulutuksesta ja ajankohdista, markkinointitiimi koostaa materiaalit ja pitää koulutukset.

Continuous Training Day

Continuous Training Dayssa pidetään vapaaehtoinen markkinointikoulutus, jossa pyritään ottamaan eri rooleissa toimivat henkilöt mahdollisimman hyvin huomioon. Tätä koulutusta ei ole suunnattu erityisesti millekään tietylle kohderyhmälle. Koulutus on osallistujia osallistava, ja siinä pyritään keskustelemaan brändistä osallistujien kanssa sekä herättämään keskustelua ja ajatuksia brändistä.

Tarvittavat toimenpiteet

Koulutusajankohdista sopiminen. Olemassa olevaa koulutusmateriaalia voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa koulutuksissa, ja tarvittaessa päivittää sitä.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi vastaa koulutusten pitämisestä, HR-tiimi järjestää koulutuspäivät

Workshop

Workshop on erityisesti ohjelmistokehittäjille suunnattu työpaja, jossa keskitytään brändin hyödyntämiseen käytännössä. Team Leadit pitävät koulutuksen tiimilleen, näin saadaan ohjelmistokehittäjien näkökulma parhaiten esille brändiviestinnässä.

Tarvittavat toimenpiteet

Työpajojen suunnittelu ja toteutus.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi suunnittelee koulutuksen sisällön yhdessä Team Leadien kanssa. Team Leadit aikatauluttavat ja pitävät koulutuksen. Markkinointitiimi voi olla auttamassa koulutuksen pitämisessä.

Satunnaiset viestintä- kanavat

- Slack-viestit
- Marketing Afternoon Coffee

Slack-viestit

Slack-viestejä lähetetään satunnaisesti ja tarpeen mukaan kuten aiemminkin.

Tarvittavat toimenpiteet

Markkinointitiimi voi esimerkiksi koulutuksissa osallistaa ja ohjeistaa muitakin ryhmiä, kuten Team Leadeja, johtoryhmää, esimiehiä tai projektipäälliköitä viestimään aina brändin mukaisella tavalla Slackissa.

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi

Marketing Afternoon Coffee

Marketing Afternoon Coffee -tilaisuudet ovat vapaaehtoisia ja kaikille työntekijöille avoimia tilaisuuksia, joissa keskustellaan markkinoinnista. Näissä tilaisuuksissa on hyvä silloin tällöin puhua brändistä ja herättää keskustelua siitä, mitä brändi merkitsee.

Tarvittavat toimenpiteet

Markkinointitiimi jatkaa Marketing Afternoon Coffee -tilaisuuksien pitämistä

Vastuuhenkilöt

Markkinointitiimi vastaa tilaisuuksien suunnittelusta ja toteuttamisesta

Prosessin vaihe	Vastuhenkilö	Tarvittavat resurssit/ materiaalit	Ensisijainen tavoite
First Day Induction	HR-tiimi	Materiaalista karsitaan kaikki epäolennainen ja jätetään vain brändilupaus. HR-tiimin koulutus materiaalien läpikäymiseksi.	Brändistä saadaan riittävän usein tietoa
Infopaketti	Markkinointitiimi + HR-tiimi	Infopakettin rakentaminen yhdessä HR-tiimin kanssa	Brändin ymmärtäminen
Staff meeting	Markkinointitiimi + johtoryhmä	Suunnitelma Staff meeting -viestinnälle, johdon osallistamisen suunnitelma ja toteutus	Brändistä saadaan riittävän usein tietoa
Induction Day	Markkinointitiimi	Induction-materiaalien tuottaminen	Brändin ymmärtäminen

Prosessin vaihe	Vastuhenkilö	Tarvittavat resurssit/ materiaalit	Ensisijainen tavoite
Continuous Training Day	Markkinointitiimi	Olemassa olevia materiaaleja voidaan hyödyntää	Brändin ymmärtäminen
Workshop	Markkinointitiimi + Team Leadit	Workshop-materiaalin tuottaminen, koulutusten suunnittelu ja Team Leadien valmistautuminen siihen	Brändin ymmärtäminen
Slack-viestit	Markkinointitiimi	Ohjeistetaan eri rooleissa olevia	Brändistä saadaan riittävän usein tietoa
Marketing Afternoon Coffee	Markkinointitiimi	Jatketaan kuten aikaisemmin	Brändistä saadaan riittävän usein tietoa Brändin ymmärtäminen

Palaute ja palkitseminen

Brändiviestinnän tärkeä osa on palautteenanto ja palkitseminen, joilla luodaan kaksisuuntaista ja keskustelevaa viestintää sekä vahvistetaan viestinnän tehokkuutta.

Palaute ja palkitseminen

Palautetta voidaan antaa sekä henkilökohtaisesti että yleisön edessä. Positiivista palautetta kannattaa antaa siten, että paikalla on suurempi joukko työntekijöitä. Näin voidaan vahvistaa viestiä kerralla useammalle henkilölle.

Yrityksessä käytössä olevaa Quick Rewards -palkitsemisjärjestelmää voidaan hyödyntää myös onnistuneesta brändiviestinnästä palkitsemiseen.

Lisäksi tietyin väliajoin, esimerkiksi neljännesvuosittain, voidaan luovuttaa merkittävämpi palkinto onnistuneesta brändin käytöstä tiimille tai henkilölle.

Mittaaminen ja tuloksellisuus

Jotta brändiviestintä pysyy ajan tasalla mahdollisesti muuttuvassa yrityksessä ja ympäristössä, viestintäprosessia on hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin.

Markkinointitiimin mittaamisen työkaluina toimii havainnointi siitä, toteutuuko sisäisten brändiviestien riittävä määrä. Tässä voidaan käyttää apuna muita vastuuhenkilöitä, kuten HR-tiimiä tai Team Leadeja.

Mittaaminen ja tuloksellisuus

Lisäksi sisäisestä brändiviestinnästä tehdään kevyt kysely henkilökunnalle puolivuositain. Kyselyllä selvitetään, onko henkilökunta osallistunut brändikoulutuksiin ja muihin tilaisuuksiin, joissa brändistä on viestitty, miten brändi on ymmärretty, ja mitä mieltä henkilökunta on brändiviestinnästä.

Lisäksi jokaisesta koulutuksesta tehdään palautekysely, jolla selvitetään, mitä mieltä osallistujat olivat koulutuksen sisällöstä ja mitä osia siitä voisi parantaa.