



LAUREA

Design Management -suunnitelman kehittäminen

• • • • •

van Os, Pia

2009 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Design Management -suunnitelman kehittäminen

Pia van Os
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2009

Pia van Os

Design management -suunnitelman kehittäminen

Vuosi

2009

Sivumäärä 52

Opinnäytetyö on toimintakeskeinen kehittämishanke, jonka aiheena on design management -suunnitelman kehittäminen kohdeyritykselle. Design management -suunnitelma on yrityskuvan osa-alueiden hallinnan tueksi tehtävä kirjallinen ohjeisto, jota voidaan käyttää viestinnän ja markkinoinnin tukena. Opinnäytetyön aihe syntyi selkeästä tarpeesta yhtenäistää kohdeyrityksen viestintää ja markkinointimateriaaleja ja siten pyrkiä vahvistamaan yrityskuvaa. Kohdeyritys on helsinkiläinen, yritysasiakkaille käännös- ja kielentarkistuspalveluja tarjoava käännöstoimisto.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, yritysjohdon teemahaastattelusta sekä erillisenä liitteenä olevasta design management -suunnitelmasta. Teoriaosuudessa esitellään design management -ajattelun toiminta-alueiden, viestinnän, tuotteen, toimintaympäristön ja käyttäytymisen yhteisvaikutusta yrityskuvaan sekä design management -prosessia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on juonnettu design management -prosessista, joka koostuu yrityksen nykytilan analyysistä sekä synteisistä, jossa määritellään yrityksen keskeinen sanoma ja yrityskuvatavoitteet, päätyen toteutukseen ja ohjeistoihin.

Kohdeyrityksen lähtötilanteen ja yrityskuvatavoitteiden selvittämiseksi haastateltiin sen omistajia. Prosessimallia hyödynnettiin haastattelukysymysten valinnassa ja kirjallisuuslähteinä käytettiin pääasiassa yrityskuvaa, markkinointia ja viestintää käsittelevää kirjallisuutta. Kehityshankkeen toteutusvaiheessa suunniteltiin design management -teorioiden ja teemahaastattelun tulosten pohjalta yrityksen eri toiminta-alueiden yhdenmukaistamista tukevia toimenpiteitä.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt 30-sivuinen design management -suunnitelma koostuu viestintäsuunnitelmasta, graafisista ohjeista sekä palvelukulttuurin ja toimintaympäristön kehitysohjeistuksesta. Tarkoituksena oli hyödyntää myös jo toimivaksi koettuja visuaalisia elementtejä nykyisessä viestinnässä ja yrityksen omistajien yrityskuvatavoitteita, sekä alan kirjallisuuden avulla yhdenmukaistaa design management -ajattelun sisältämien neljän painopisteen ilmiä toimivaksi kokonaisuudeksi, joista jokaisessa on tunnistettavissa yritykselle ominaiset erityispiirteet.

Design management -suunnitelman tavoitteena on yrityskuvan parantaminen vaikuttamalla yrityksen näkyvyyteen, uskottavuuteen ja siten tulosten parantamiseen. Yrityskuvatavoitteiden tarkoitus on konkretisoida suunnitelmassa, jota noudattamalla yhdenmukaistetaan yrityksen identiteettiä tukeva visuaalinen ilme viestinnän, tuotteen, toimintaympäristön ja käyttäytymisen välittämien viestien kautta. Kehitettyjen toimintojen ja tunnistettavuuden myötä kohdeyritys erottuu paremmin kilpailijoistaan ja parantaa siten kilpailuetuaan.

Asiasanat: design management, graafinen ohjeisto, imago, yritysidentiteetti, yrityskuva

Pia van Os

Development of a Design Management Plan

Year	2009	Pages	52
------	------	-------	----

The thesis is a practically-oriented project aimed at developing a design management plan for a target company. Such a plan provides a written set of guidelines on how to manage the components of corporate image, and it can thus be used to support communications and marketing functions. The focus of the thesis arose from an obvious need to create more uniform communications and marketing materials for the target company and thereby strengthen its corporate image. The target company is a Helsinki-based translation company providing translation and language checking and editing services for corporate customers.

The thesis comprises a theoretical section, a half-structured focused interview with the company's management and a design management plan, provided here as a separate attachment. In the theoretical section, the effect on corporate image of four design management areas (communications, products, environment and behaviour) and of the design management process is presented. The theoretical framework of the thesis derives from the design management process, consisting of an analysis of the company's current situation and a synthesis in which the company's central message and corporate image objectives are defined and thus necessary actions and guidelines are formed.

In order to identify the current situation in the target company and to determine the corporate image objectives, the owners were interviewed. The process model is utilised in selecting the interview questions and the literature sources used deal primarily with corporate image and communications. When carrying out this development project the information gained from design management theories and the focused interview was used to plan actions that would lead to greater coherence between the company's different functions.

The design management plan of the thesis consists of a 30-page communications plan, graphical guidelines, and guidelines for developing the service culture and the corporate environment. The purpose was to build on those visual elements that were already perceived to be successful in communications and the corporate image objectives of the company's owners. The aim was also to use the concepts presented in the literature to bring uniformity to the four focus areas of the design management concept, and thus create a coherent whole with each component contributing to a unique corporate image.

The objective of the design management plan is to improve the corporate image by having an effect on the visibility and credibility of the target company and thus improve its results. The corporate image objectives are given practical expression in the plan which, if put into practice, will integrate the company's visual appearance and identity through the messages conveyed by its communications, products, environment and behaviour. Along with improved operations and recognisability, the company will be more clearly differentiated from its competitors and will have improved its competitive advantage.

Key words: design management, graphical guidelines, corporate identity, image, corporate image

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Menetelmä, tavoitteet ja keskeiset käsitteet	8
3	Design management	9
3.1	Design managementin tehtävät ja tavoitteet	11
3.2	Yrityskuva ja sen muodostuminen	13
3.2.1	Identiteetti	13
3.2.2	Profiili	14
3.2.3	Imago	14
3.3	Design management prosessina	16
4	Design managementin neljä toiminta- aluetta	17
4.1	Tuote	19
4.1.1	Tuotteen elinkaari	21
4.1.2	Tuotteen asemointi ja profilointi	21
4.2	Viestintä	22
4.2.1	Markkinointiviestintä	25
4.2.2	Puhe- ja kirjallinen viestintä	26
4.3	Toimintaympäristö	26
4.3.1	Toimintaympäristön profilointikeinot	27
4.3.2	Toimintaympäristön elementit	28
4.4	Käyttäytyminen	29
4.4.1	Käyttäytyminen ja yrityskulttuuri	31
4.4.2	Asiakaspalvelu yrityskuvatekijänä	31
5	Kohdeyrityksen esittely	32
5.1	Kohdeyrityksen viestinnän kehitys	33
5.2	Yrityskuvan kehityksen tarve	33
6	Design management -projektin toteutus	34
6.1	Lähtötilanteen selvitys teemahaastattelun avulla	34
6.2	Haastattelukysymysten valmistelu	35
6.3	Haastattelun tulokset teemoittain	36
6.3.1	Yrityksen identiteetti	36
6.3.2	Yrityskuvatavoitteet ja keskeisen sanoman välittyminen	37
6.3.3	Design management - Tuote	37
6.3.4	Design management - Viestintä	38
6.3.5	Design management - Toimintaympäristö	39
6.3.6	Design management - Käyttäytyminen	39
6.3.7	Tulevaisuuden tavoitteet	39

6.4	Haastattelutulokset design management -prosessimallissa.....	40
6.5	Design Management -suunnitelman kehittäminen.....	41
	6.5.1 Graafisen ohjeistuksen kehittäminen.....	43
	6.5.2 Markkinointimateriaalien kehittäminen	44
6.6	Design Management -suunnitelman käyttöönotto	45
7	Oma arviointi	45
8	Loppusanat	46
	Lähteet.....	48
	Kuvat	50
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

Käännösosalalla on useita yrityksiä, jotka kilpailevat keskenään samankaltaisilla palveluilla. Suurin osa Suomen käännösalan runsaasta tuhannesta yrityksestä koostuu yhden tai kahden hengen toiminimistä, varsinaisten toimistojen työllistäessä vain noin 1500 henkilöä. Osakeyhtiöitä yrityksistä on vajaat 230, ja niistä 26 on SKTOL:n eli Suomen Käännöstoimistojen Liitto ry:n jäsenyrityksiä. Alan näkyvimvät toimijat ovat vielä suhteellisen vähälukuisia keskisuuria osakeyhtiöitä, joihin myös opinnäytetyön kohdeyritys lukeutuu. Ala on viime vuosina kokenut muutoksia; yksi Suomen mittapuun mukaan suuri ja näkyvä toimisto on lopettanut toimintansa ja muutaman keskisuuren toimiston on suurempi kilpailija, ulkomainen yritys tai ketju ostanut, mikä on koventanut kilpailua.

Käännösalan toiminta on keskittynyt hyvin pitkälti asiantuntijapalveluiden toteuttamiseen. Liiketoiminnan katteet ovat kustannusrakenteesta johtuen niin vaatimattomat, ettei yrityksiin ole yleensä rekrytoitu erillistä markkinointi- tai myyntihenkilökuntaa, ja vastaavasti mainostoimistojen palveluja hankitaan vain välttämättömpiin tarpeisiin, kuten liikemerkkien, käyntikorttien ja Internet-sivustojen toteuttamiseen. Tämän vuoksi käännöstoimistojen yritysilme ei usein ole kovin ammattimaisesti toteutetun näköinen, ja yritysilme on erityisen tunnistettava vain harvan toimiston kohdalla.

Opinnäytetyön aiheena on design management -suunnitelman eli yrityskuvan hallinnan tueksi tehtävän kirjallisen ohjeiston kehittäminen. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena, jossa design management -teorian ja teemahaastattelujen pohjalta suunnitellaan yrityksen toiminta-alueiden kehitystä ja yhdenmukaistamista tukevia toimenpiteitä.

Aiheenvalinta oli minulle opintojen alusta lähtien selvä. Markkinointiin liittyvien opintojeni ja työtehtävieni myötä olen ollut kiinnostunut yrityskuvasta ja sen kehittämiskeinoista. Kohdeyrityksekseni valitsin pitkäaikaisen työpaikkani, jonka yrityskulttuuri on viime vuosien aikana kokenut muutoksia toimintaympäristön muutoksen ja omistajavaihdoksen myötä. Yrityksen muutostila luo oleellisen ajankohdan kehittämistoimenpiteiden analysoinnille ja toteuttamiselle. Itse koen positiivisella tavalla haasteen saada vaikuttaa yrityskuvan kehittämiseen.

Aikaisemmin on uskottu, että pelkästään hyvä tuote myy itse itsensä, eikä tuote tarvitse menestyäkseen mainontaa tai huomion kiinnittämistä yrityskuvaan. Ainakin yritykset, joilla ei ole monia kilpailijoita, pärjäävät kyseisellä asenteella, mutta kohdeyrityksen asiakaskuntaan kuuluu monia yrityksiä, jotka oman tarkan yrityskuvansa hallinnan myötä edellyttävät korkeatasoista mainetta ja laadukasta yrityskuvaa myös itseensä sidoksissa olevilta toimittajiltaan.

Opinnäytetyön idea lähti siis käytännön tarpeesta. Tarkoituksenani ei ole luoda yrityksen visuaalista ilmettä alusta lähtien uusiksi, vaan hyödyntää joitakin jo hyväksi ja toimivaksi koettuja elementtejä nykyisessä viestinnässä ja yrityksen avainhenkilöiden yrityskuvaa koskevia toiveita, sekä alan kirjallisuuden avulla yhdenmukaistaa design management -ajattelun sisältämien neljän painopisteen ilmiä toimivaksi kokonaisuudeksi, joista jokaisessa on tunnistettavissa yritykselle ominaiset erityispiirteet. Design management -ajattelun pohjalta työstehtään harmonista yrityskuvaa, jossa tuote, viestintä, ympäristö ja käyttäytyminen ovat keskenään sopusoinnussa ja viestivät yrityksestä, sen arvoista, visiosta ja strategiasta samoja asioita. Kehityshankkeen tavoitteena on yrityskuvan ja profiilin parantaminen vaikuttamalla strategian avulla yrityksen näkyvyyteen, tulosten parantamiseen, uskottavuuteen, vakuuttavuuteen ja arvostukseen.

Valmis suunnitelma antaa selkeät ohjeet yrityksen henkilökunnalle ja helpottaa työtehtävien johdonmukaista suunnittelua, oli sitten kyseessä tuotteeseen eli palvelun laatuun, viestintään, henkilökunnan käyttäytymiseen tai toimintaympäristöön liittyvät toimenpiteet ja tehtävät. Design management -suunnitelman myötä yhtenäisemmän ja tunnistettavamman yrityskuvan mahdollistamana kohdeyritys erottuu paremmin kilpailijoistaan ja parantaa siten kilpailuetuaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen perehtynyt suomalaiseen ja kansainväliseen yrityskuvaa ja sitä sivuavien alojen kirjallisuuteen. Design management -alan tunnetuimpia asiantuntijoita ovat John Bessant, Brigitte Borja de Mozota, Margaret Bruce, Michael Farr ja Peter Gorb, ja kansainvälisellä tasolla alasta onkin kirjoitettu erittäin runsaasti 1970-luvulta lähtien. Laajasisältöisenä alana löytyy design management -ajattelusta usein mainintoja muussakin markkinointia ja yritysstrategian aihepiirejä koskevassa kirjallisuudessa. Suomessa yrityskuvakirjallisuutta löytyy muun muassa Pasi Jaskarin, Erkki Karvosen, Tuula Niemisen, Kati Pitkäsen, Liisa Poikolaisen, Timo Ropen ja Pirjo Vuokon kirjoittamana.

2 Menetelmä, tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön raporttiosan teoriaosassa käsitellään design management -teorian määrittelyä, sen tehtäviä ja tavoitteita. Samalla esitellään design management -toimintamallin ja pohdin yrityksen piirteitä vaihe vaiheelta mallin avulla. Raportin empiirisessä osassa kohdeyrityksen toiveet, mielipiteet ja yrityskuvatavoitteet selvitetään haastattelemalla sen omistajia, ja yrityskuvaa tarkennetaan ja yhdenmukaistetaan vertaillen alan teoriaa, kohdeyrityksen toiveita ja omia mielipiteitäni keskenään. Varsinainen kehittämishankkeen tulos, design management -suunnitelma, on ohjeistomuotoisena tarkoitettu kohdeyrityksen käytettäväksi liiketoiminnan eri toiminta-alueiden kehittämistoimenpiteinä.

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelman teoreettinen viitekehys on rajattu yleisesti käytetyn design management -prosessimallin vaiheisiin. Viitekehyksen elementit noudattavat tarkoin Poikolaisen (1994) design management -prosessimallia, joka alkaa olemassa olevan tilanteen analysoimisesta ja synteesin kautta päättyy yrityskuvasuunnitelman toteutukseen neljän toiminta-alueen kehittämishojjeiden kautta. Prosessimalli toimii kehittämishankkeen teoriaosan runkona ja analyysivaiheen teemahaastattelukysymykset on työstetty tämän viitekehyksen pohjalta. Design management -prosessia tarkennetaan kappaleessa 3.4.

Design management -suunnitelman tavoitteena on luoda johdonmukainen ja tunnistettava yrityskuva, jossa näkyvät sellaiset visuaaliset elementit, jotka viestittävät yrityksen arvoja ymmärrettävällä ja uskottavalla tavalla. Design managementin kaikkien toiminta-alueiden, viestinnän, tuotteen, toimintaympäristön ja käyttäytymisen tulisi viestittää yrityksestä samaa sanomaa sekä yrityksen ulkopuolelle että sen sisäänpäinkin.

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään teemahaastattelumenetelmää, joka kohdistuu kohdeyrityksen omistajiin. Haastattelun avulla selvitetään yrityksen nykytilan lisäksi omistajien tahtotila siitä, millainen imago halutaan luoda profiloinnin avulla. Haastattelutuloksista nousseiden kriteerien perusteella kehitetään design management -suunnitelma, joka sisältää viestintäsuunnitelman, graafisen ohjeistuksen, henkilöstön toimintaohjeet ja toimintaympäristön kehittämissuunnitelman.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat design management, yrityskuva, yrityksen identiteetti, profiili, imago ja graafinen ohjeisto. Design management ja yrityskuva liittyvät kiinteästi toisiinsa. Käsitteitä yrityskuva, imago ja profiili käytetään usein toistensa synonyymeina, joidenkin mielestä virheellisestikin. Teoriaosuudessa käsitteitä on tarkennettu ja niiden suhdetta toisiinsa tarkennettu. Graafisella ohjeistolla on suuri rooli opinnäytetyön tuloksena kehitettävässä design management -suunnitelmassa, sillä ohjeiston toimenpiteiden avulla viestitetään yrityksen keskeistä sanomaa.

3 Design management

Design management on toimintamalli, jonka avulla yrityskuvaa hallitaan ja kehitetään tarkoituksenmukaisesti. Yrityskuva muodostuu neljästä elementistä: tuotteesta, viestinnästä, työympäristöstä ja henkilökunnan käyttäytymisestä. Näiden on keskenään oltava samansuuntaiset, koska niiden tulee viestiä haluttua yrityskuvaa eri kohderyhmille. Design managementin tärkeimpänä tehtävänä on erottaa yritys kilpailijoistaan ja informaatiotulvasta sekä auttaa yritystä tavoittamaan eri kohderyhmät Design management on verraten nuori toimintamalli, jota on enimmäkseen sovellettu suurikokoisten organisaatioiden kehittämiseen, mutta sitä voi kuitenkin soveltaa kaikenkokoisiin yrityksiin. (Jaskari 2004, 11).

Design management -toimintamallin mukaan yrityksen kaikkia osa-alueita tavoitteellisesti hoitamalla ja toimintoja suunnittelemalla luodaan ja lujitetaan haluttua yrityskuvaa. Se on jatkuva prosessi, joka yrityksen henkilökunnan tulee sisäistää ja johon sen tulee sitoutua viestinnässään ja käyttäytymisessään. Design management on varsinaisesti näkymätöntä toimintaa ja suunnittelua, jonka tulokset tosin näkyvät yrityksen sisä- ja ulkopuolelle lähtevinä halutunlaisina viesteinä ja vahvistavat vastaanottajien kokemia mielikuvia ja yrityskuvaa eli imagoa. (Poikolainen 1994, 24-27)

Design management on syntyvien mielikuvien hallintaa. Keskeistä on, että kohderyhmän yrityksestä, sen tuotteista ja toiminnasta saama kuva on yrityksen tavoitteen mukainen ja että se pohjautuu todellisuuteen. Jos kaikki samanlaisten tuotteiden kanssa kilpailevat yritykset saavuttavat saman perustoimintatason, kilpailun voittaa se, joka pystyy lisäksi synnyttämään tuotteelleen lisäarvoa. Poikolaisen oletuksen (1994, 39) mukaan ostaja ei oikeastaan ole kiinnostunut siitä, mitä todellisuudessa saa rahojensa vastineeksi, vaan siitä, että hän kokee saavansa kaikille odotuksilleen vastinetta. ”Laatu on tunnistettava laaduksi, eivätkä edut saa jäädä piiloon.”

Termi design management on nykyisellään käytössä Suomen kielessä englanninkielisenä. Termille on yritetty löytää tarkoituksenmukainen käännös, joista muotoilujohtaminen ja yrityskuvahallinta ovat jääneet käytetyimmiksi. Yksi suomennosvaihtoehto on yrityskuvajohtaminen, joka kuvailee teorian keskeisiä tavoitteita, mutta korostaa liikaa johtamisajattelua. Yhdenmukaisen ja täysin oikein ymmärrettävän suomennoksen keksiminen on ollut haasteellista, eikä vakiintunutta käytäntöä ole suomenkielisessä kirjallisuudessa, joten tässä opinnäytetyösäkin käytetään myös sen englanninkielistä nimitystä. Paikoitellen käytettävät termit yrityskuvahallinta ja yrityskuvan suunnittelu ovat siis tulkittava sen synonyymeinä. (Poikolainen 1994, 22)

Suomessa design management käsitetään usein ehkä liiaksikin muotoiluun tai taiteelliseen liittyvänä, mikä johtunee suomalaisten englanninkielisen Finnish Design -käsitteen sisäistämisestä hyvinkin kirjallisesti. Englanninkielinen sana design tarkoittaa kuitenkin enemmän suomenkielen sanaa suunnitella. Siitä design managementissa lähinnä onkin kysymys, liiketoiminnan yhdenmukaisesta suunnittelusta kohti sovittuja tavoitteita. Design ymmärretään suomenkielessä myös luovuutta kuvailevana sanana. Suunnittelu itsessään ei ole luovaa, vaan valikoi olemassa olevista vaihtoehtoista soveltaen niitä tavoitteiden- ja tarkoituksenmukaisesti kohti haluttua lopputulosta. (Poikolainen 1994, 21)

Myös englanninkielinen sana management vastaavasti ammattinimikkeiden käytön myötä on käsitetty Suomessa lähinnä johtamiseksi, kun johtamisen englannin käännöksiä ovat manage, lead ja direct. Oikeammin sana management tarkoittaa kuitenkin asioiden taitavaa hoitamista-

ta. Yhdistelmä design management kuvailee enemmän suunnittelun hallintaa ja hoitamista, kuin muotoilujohtamista.

Design managementia kuvaavaa ydinkysymystä mietittäessä lähinnä mieleen tulee, että se vastaa parhaiten kysymykseen ”Miten?”. Oppikirjoista ei voi oppia, miten design managementin tavoite toteutetaan, mutta niistä on kuitenkin opittavissa design managementin tarjoama teoria sekä malli, miten yrityskuvaa hallitaan oikeaoppisesti. Lopputulokseen vaikuttavat yrityksen arvot, visiot ja strategia, joiden pohjalta malli auttaa yhdenmukaistamaan yrityksen toimintojen aikaansaamaa yrityskuvaa.

Alan koulutusta tarjoavat ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen liiketalouden, markkinoinnin ja taiteiden tiedekunnat ja koulutusohjelmat. Koulutusta tarjotaan yksittäisistä muutaman opintopisteen opintojaksoista selkeisiin cum laude approbatur -kokonaisuuksiin, jotka monialaisina antavat monipuoliset valmiudet tulevalle ammatinharjoittajalle. Koulutus sisältää varsinaisen design management -teorian lisäksi markkinointiviestintää, semiotiikkaa, graafista suunnittelua, kyseisien julkaisuohjelmien hallintaa ja yritysstrategian opintoja. Tutkintoon johtavat design management -koulutusohjelmat Suomessa ovat olleet Taideteollisen korkeakoulun Curriculum Design Management -koulutusohjelma ja Design Leadership -maisterikoulutusohjelma.

3.1 Design managementin tehtävät ja tavoitteet

Design managementin tavoitteena on luoda lisäarvoa ja kilpailuetua yritykselle ja sen lopullinen tavoite on aina yrityksen menestyksen parantaminen. Markkinoiden kehityksen yksi näkyvimpiä muutoksia on ollut pehmeiden, immateriaalisten arvojen arvonnousu materiaalistenvien arvojen kustannuksella. Yrityskaupoissa yrityskuvan ja tuotemerkkien kauppa-arvo on ollut moninkertainen kiinteään omaisuuden ja koneiden hintaan verrattuna. Strategisen ja taitavan johtamisen avulla luodut mielikuvat ovat arvokkaampia kuin koneet, joiden suorittama työ on korvattavissa myös ulkoistamalla. Koneet ja muu kiinteä omaisuus kuluu, vanhenee ja vaihtuu, mutta hyvin hoidettu yrityskuva on ja pysyy, eikä sitä voi hankkia ulkoistamalla. (Pellinen 1994, 14-15)

Design management antaa yritykselle keinoja erottautua kilpailijoistaan. Tämä tapahtuu omia haluttuja erityispiirteitä korostamalla ja tekemällä yrityksen viesteistä visuaalisia ja näkyviä, joiden avulla yrityksen tunnistettavuus lisääntyy. Design management on parhaimmillaan myös ongelmaratkaisuprosessi, joka parantaa yrityksen koko palvelupakettia. Yrityskuvan rakentamisen tuloksena on suunnitteluohjelma, joka muodostuu yritysidentiteetin eri osatekijöistä. Sillä tähdätään ehjään, vahvaan ja kokonaisvaltaisesti yhdenmukaiseen imagoon. Yritys muistetaan paremmin ja otetaan huomioon esimerkiksi valittaessa palveluntarjoajaa, yhteis-

työkumppania tai tulevaa työnantajaa. Oleellinen kysymys onkin, miten yritysidentiteetistä rakennetaan sellainen imago, joka erottuu paremmuudellaan kilpailijoistaan asiakkaan mielikuvissa? (Nieminen 2004, 56 - 57.)

Lisäarvon luomisen tavoitteena on kasvattaa yrityksen myyntilukuja ja lisätä tuotto-odotuksia. Sen tarkoitus on parantaa tekemisen laatua kaikessa, mitä yritys tekee. Design managementin toiminta-alueiden, tuotteen, viestinnän, toimintaympäristön ja käyttäytymisen toimien harkitulla piirteiden yhdenmukaistamisen avulla osa-alueiden laatu paranee, ja prosessit voidaan nivouttaa toisiinsa avoimemmin ja toimivammin. Design management -prosessi auttaa yritystä havaitsemaan toiminnassaan mahdollisesti löytyviä heikkouksia ja nostaa esiin parannusta kaipaavia alueita.

Design management voi tuottaa yritykselle lisäarvoa oikein ja hallitusti käytettynä. Yrityskuvan hallittu kehittäminen ja hoitaminen parantavat mainetta ja luo siten kilpailuetua, minkä tavoitteena on tuoda lisää rahallista pääomaa yritykselle. Hyvän maineen avulla voi saada uusia asiakkaita, minkä seurauksena liiketoiminnan tuottavuus ja kannattavuus paranevat. Vahva yrityskuva suojaa yritystä myös muutostilanteissa. (Hämäläinen 2004, 144.)

Muutostilanteessa design management -ajattelun osuus korostuu. Muutostilanne saattaa johtua henkilövaihdoksista, toimitilamuutoksesta, uusista liikeideoista ja uusien tuotteiden käyttöönotosta. Muutos on saattanut saada alkunsa yrityksen sisäisistä tekijöistä ja aiheutua jonkin ulkoisen tekijän aikaansaamana. Kansainvälinen toimintaympäristö, säädökset ja kiristynvä kilpailu vaikuttavat useampiin yrityksiin. Toiminta ja sen painopisteet saattavat edellyttää muutosta toiminnassa. Vahvan yrityskuvan omaava terve yritys kestää ja sietää muutoksia huomattavasti paremmin, ja yritys voi toimia varmemmalla pohjalla. (Poikolainen 1994, 26)

Niemisen (2004, 54) mukaan design managementin käyttö pohjautuu kuuteen keskeiseen tavoitteeseen. Design management -ajattelun myötä yrityksen brandi tarkentuu, jonka seurauksena yritys erottuu paremmin kilpailijoistaan. Ajattelun myötä välitetään arvojen ja identiteetin avulla viestejä vahvasta ja yhdenmukaisesta yrityskuvasta, jotka auttavat tekemään tuotetta ja yritystä asiakkaalle ymmärrettäväksi. Lopullisena päämääränä on myynnin kannattavuus ja sen kasvattaminen.

Pohjola (2003, 45-46) tarkastelee design managementin liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista kolmesta näkökulmasta. Yrityksen kiinnostavuus lisääntyy; se erottuu kilpailijoistaan kiinnostavampana vaihtoehtona kaikkia sidosryhmiä ajatellen, ja työntekijöiden ylpeys omasta työpaikasta vaikuttaa työmotivaatioon ja työnkuvaan. Liiketoimintojen hallittavuus paranee; järjestelmät suunnitellaan siten, että halutunlaisen viestinnän tuottaminen on helppoa, tuotettavan materiaalin kontrolli ja seuranta onnistuvat ja markkinoiden vaatimuksiin

pystytään reagoimaan nopeasti. Toiminnot tehostuvat; suunnitteluprosessien rationalisoinnin yhteydessä turhat toimintatavat ja elementit löytyvät ja karsiutuvat, tarpeellista tietoa kerätään, tallennetaan ja hyödynnetään paremmin, toimintatapoja tarkastellaan viestinnällisestä näkökulmasta ja yrityskuvan oikeanlainen näkyvyys tehostuu.

3.2 Yrityskuva ja sen muodostuminen

Yrityskuvan merkitys korostuu, kun yritykset kilpailevat keskenään hyvin samankaltaisilla tuotteilla, kun kyseessä on palvelualan yritys tai kyseessä on suuren taloudellisen riskin tuotantohöydyke. Tarvittavat erot kilpailevien yritysten tuotteiden välille voidaan muodostaa mielikuvatekijöiden avulla. Positiivinen yrityskuva myötävaikuttaa asiakkaiden ostohalukkuuteen, osakkeiden ostohaluun luo pohjaa uskomaan siihen, mitä yrityksestä puhutaan, tai luo halua hakeutumaan sen palvelukseen. Se myös auttaa yritystä selviytymään ongelmallisista tilanteista luoden puskuria syytöksille tai yritystoiminnan ongelmille ja toimitusvaikeuksille. Positiivinen yrityskuva luo tukevan pohjan yrityksen kaikelle toiminnalle ja viestinnälle, josta esimerkkinä voi mainita tuotelanseerauksen, jonka vuoksi tuotemielikuvaa ei tarvitse luoda tyhjästä, koska positiivisen imagon omaavan yrityksen luotetaan valmistavan hyviä tuotteita. (Vuokko 1997, 60-61)

Yrityskuva muodostuu identiteetin, imagon, profiilin ja tavoiteprofiilin määritteistä. Termejä käytetään usein toistensa synonyymeina, mutta niiden ominaisuudet poikkeavat toisistaan selvästi. Yrityskuva muodostuu useiden tekijöiden ja mielikuvien tuloksena, ja se voi olla oikea tai väärä, tavoitteiden mukaisesti rakennettu tai vahingossa aikaansaatu, hyvä tai huono, mutta yrityksen omaksi ratkaisuksi jää, pyrkiikö se vaikuttamaan yrityskuvaansa ja mitä keinoja hyväksikäyttäen.

3.2.1 Identiteetti

Identiteetillä tarkoitetaan persoonallisuuden muodostavia ominaisuuksia ja sen todellista nykytilaa. Se on sisäistä voimaa, joka ohjaa toimintaa ja käyttäytymistä, ja heijastaa itsetuntoa, omien vahvuuksien ja heikkouksien hyväksymistä sekä itsensä tuntemista. Vahvan identiteetin pohjalta syntyy selkeä tapa toimia, ja yrityksen tavoitteet sekä toiminta-ajatus on selvitetty kaikille yrityksessä työskenteleville. (Hiltunen & Markkanen 1994, 205)

Identiteetti pitää sisällään yrityksen perusarvot, yrityskulttuurin, määrittelyt yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, liikeidean, vision sekä strategian. Yrityksen identiteetin näkyvin osa on sen visuaalinen identiteetti, joka voidaan käsittää yrityksen imagoon vaikuttavana työkaluna. Yritysidenteetin englanninkielistä vastinetta Corporate Identity käytetään usein kuvaamaan yrityksen graafista ohjelmaa tai visuaalisen identiteetin määrittämiä. Identiteettistrategian

tehtävänä on antaa ohjeet yrityksen keskeisen sanoman viestimiselle ja sen muuttamiseksi viestin vastaanottajissa mielikuviksi. Jokaisella yrityksellä on identiteetti heti ensimmäisestä toimintapäivästä lähtien. Se toki muuttuu jatkuvasti ja sen tekijöihin vaikuttamalla sitä voi muuttaa. Identiteettiin vaikuttaa olennaisesti yritys rakenne ja organisaation koko; onko kyse suuryrityksestä eri liiketoiminta-aloineen tai kokonaan erillisestä yksiköstä, joka valmistaa yhtä tuotemerkkiä. (Pohjola 2003, 20; Poikolainen 1994, 26-28, 35-36)

3.2.2 Profiili

Profiili on selkeästi toiminnan aluetta. Se on toimenpiteitä yrityksen identiteetin piirteiden lähettämiseksi ulospäin tavoitteena saada aikaan haluttu vaikutus; lähettää yrityksen kuva sillä tavalla, miltä se haluaa näyttää ulospäin. Yritys voi tuoda identiteettiään esiin erilaisin viestinnän, visuaalisuuden ja käyttäytymisen keinoin, joiden uskoo toimivan tavoitteidensa mukaisesti. Profiili on siis erilaisten mielikuvien tavoitekuva, joka koostuu strategisista perusviesteistä ja jota viestitetään tiettyinä ajankohtana. (Poikolainen 1994, 27)

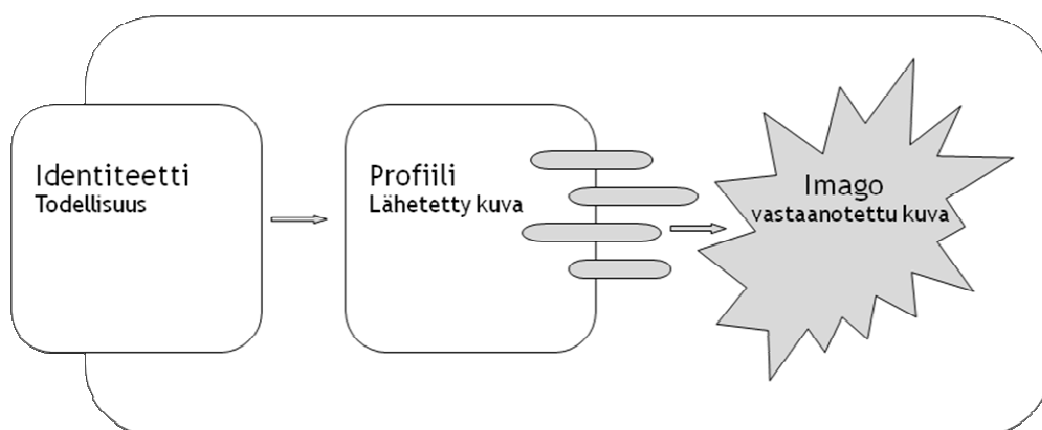
Profiloinnilla tarkoitetaan yritysidentiteetin kehittämistä ja visuaalisen identiteetin muokkaamista, jonka tuloksena vaikutetaan haluttuun yrityskuvaan eli imagoon. Design management -ajattelun tavoitteisiin kuuluu profiilin rakentaminen yritykselle, profiilin osien ollessa huolella identiteetin osista ja ominaisuuksista valittuja. Yrityskuvaan vaikuttamisessa design management -ajattelun keinoin profiloinnilla on korostettu osa. (Jaskari 2004, 14-15)

3.2.3 Imago

Imago on yrityksen ulkopuolisen tai sen palveluksessa olevan henkilön muodostama yrityskuva eli mielikuva yrityksestä tai tuotteesta. Sen syntymiseen vaikuttavat yrityksen identiteetin lisäksi vastaanottajan asenteet ja luulot, kilpailuympäristön ja yhteisön muutokset sekä vastaanotettujen viestien vaihtelevat tulkinnat. Monet yrityksen toiminnassa näkymättömiksi jäävät alueetkin vaikuttavat imagoon, kuten yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. (Pohjola 2003, 22)

Imago voi parhaimmillaan olla vain osittain profiilin kaltainen, sillä se ei synny lähettäjän viestien mukana. Imagoa luodaan tekemisen kautta, se syntyy, vahvistuu, vääristyy tai katoaa jokaisessa tilanteessa, jossa yrityksestä välitetään tietoa. Se syntyy joka tapauksessa riippumatta siitä, toimitaanko sen eteen tietoisesti vai ei. Imago tulee todeksi teoissa, joissa yhdistyvät yrityksen identiteetti, arvomaailma ja arkipäivän jatkuva toiminta. Jos yritys väittää perusarvokseen luotettavuuden, tulee sen perustua todellisuuteen ja tulla toteen jokaisessa teossa. (Uimonen & Ikävalko 1996, 190-191)

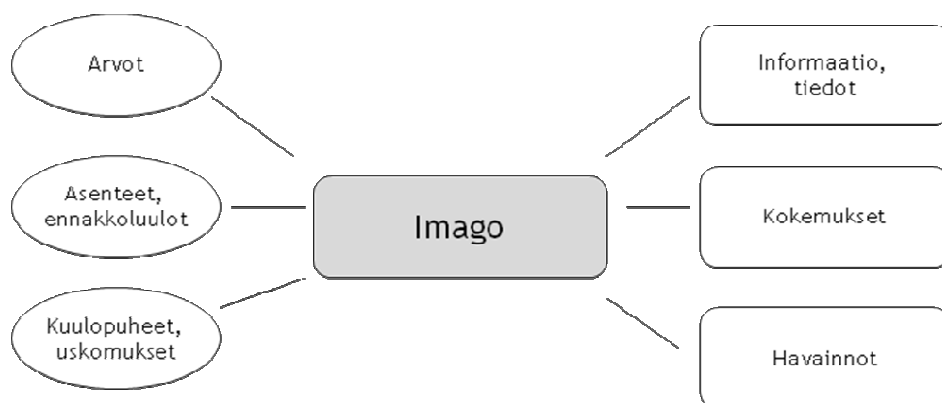
Mielikuvat liittyvät tietoihin tai luuloihin, joihin liittyy myönteinen, neutraali tai kielteinen asenne. Ne aktivoituvat tietyn ärsykkeen käsittelyn yhteydessä, siksi työyhteisö ei voi suoraan niihin vaikuttaa. Mielikuviin vaikuttavat työyhteisön toiminta, sen tekemiset ja tekemättä jättämiset, tuotteet, palvelut, henkilökunnan käyttäytyminen, julkaisut ja toimipisteiden ulkonäkö. Mielikuviin vaikuttavat myös viestin vastaanottajien omat kokemukset, jotka saattavat juontaa vuosikymmentenkin takaa, esimerkiksi miten henkilöä on kohdeltu puhelimesta tai yrityksen toimipisteissä. Ihmisten ulottuvilla oleva informaatio on yleensä median välittämää, siksi median rooli imagon muodostajana on keskeinen. (Åberg 2000, 114-115; Karvonen 1999, 51)



Kuva 1: Yrityskuvan muodostuminen (Poikolainen 1994, 27)

Jaskari (2004, 15) on tiivistänyt selkeän yrityskuvan hyödyt. Yrityksen erottuvuus ja tunnettaisuus kilpailijoihinsa verrattuna paranee ja sen henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut yrittämään parastaan. Yritys esiintyy aina johdonmukaisella tavalla, joten se näyttää hyvin johdetulta. Yrityksen tuotteet pääsevät helpommin esille pienemmillä markkinointi- ja tiedotuspanostuksilla ja niiden hintaa voidaan nostaa niiden ollessa kilpailijoiden tuotteita laadukkaampia.

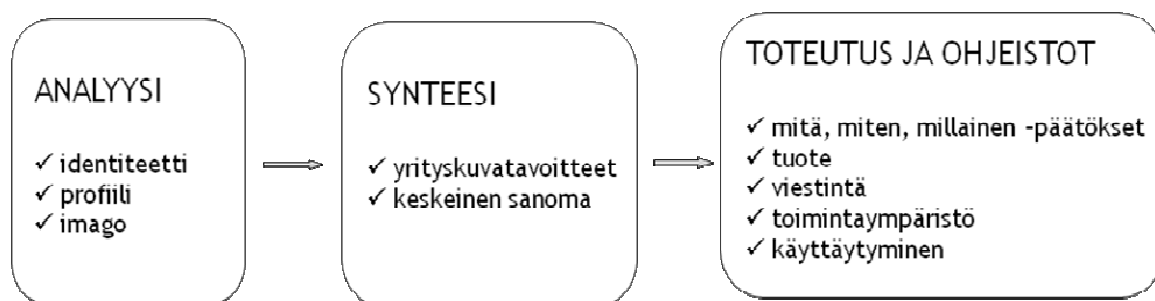
Vuokko (2002, 111) on kuvannut seuraavassa kuvassa yrityskuvan muodostavia elementtejä jakaen imagon vasemmalle puolelle ne elementit, joihin yritys itse ei pysty vaikuttamaan, kuten viestin vastaanottajan arvot, asenteet, ennakkoluulot, uskomukset ja muiden välittämät kuulopuheet. Oikealla puolella oleviin elementteihin, yrityksen välittämään informaatioon ja tietoon, sidosryhmän kokemukseen ja havaintoihin, yritys sen sijaan pystyy luonnollisesti vaikuttamaan.



Kuva 2: Yrityskuvan elementit (Vuokko 2002, 111)

3.3 Design management prosessina

Design management on hyvin laaja-alainen kokonaisuus koostuen markkinoinnin, viestinnän, henkilöstöjohtamisen, tuotekehityksen ja jopa sisustussuunnittelun elementeistä. Design management on jatkuva prosessi, joka aloitetaan lähtötilanteen analyysistä ja uusien tavoitteiden määrittelystä. Sen lopullinen päämäärä on aina yrityksen menestyksen parantaminen. Yrityskuvan tärkein tehtävä on saada aikaan lisämyyntiä tai auttaa yrityksen muiden tavoitteiden toteutumisesta. Se antaa yritykselle lisäkeinoja erottautua kilpailijoistaan ja muista yrityksistä, sekä lisää yrityksen tunnistettavuutta. Design management -prosessin avulla parannetaan laatua kaikessa, mitä yritys tekee. Harkittaessa ja koordinoitaessa kaikki tuotteeseen, viestintään, käyttäytymiseen ja työympäristöön liittyvät tekijät, tekemisen laatu paranee. Onnistuakseen design management -prosessi vaatii terveen yritysilmapiirin, jonka oleelliset toiminta-alueet kuten rahoitus, markkinointi, viestintä, tuotanto kuin jakelukin ovat kunnossa. Design managementin suurimmat arvot ovat sen kyvyssä muokata luotettava ja uskottava kuva yrityksestä, mielikuva sen laadusta. (Poikolainen 1994, 40-41; DesNetti Oy, 2009)



Kuva 3: Design management -prosessi (Poikolainen 1994, 40)

Jaskari (2004, 16-18) on esittänyt design management -suunnitelman johdettavaksi design management -strategiaprosessista, joka alkaa yrityksen identiteetin vahvistamisesta, imago-tavoitteiden määrittelemisestä ja profiilin rakentamisesta yrityksen identiteetin tukemiseksi. Tällöin profiloidaan nykytilanne mukaanlukien tuote, viestintä, toimintaympäristö sekä käyttäytyminen. Design management -hankkeiden määrittely koostuu aikataulun ja budjetin laatimisesta, asiantuntijoiden valinnasta sekä henkilöstön kouluttamisesta.

Varsinainen design management -suunnitelma sisältää viestintäsuunnitelman ja graafisen ohjeiston, toimintaympäristön kehittämissuunnitelman sekä toimenpiteet asiakassuhdemarkkinointia ja asiakastytyvyyden huomioimista varten. Markkinointia, suhdetoimintaa ja visuaalista linjaa kehitetään yrityskuvatavoitteiden mukaisesti, ja kehitetään toimivat mittarit tavoiteidentiteetin arvioimiseksi ja seuraamiseksi. Henkilöstöstä määritellään operatiivinen design management -vastaava, joka toimii yhteistyössä viestinnän ja muotoilun ammattilaisten kanssa. (Jaskari 2004, 16-18).

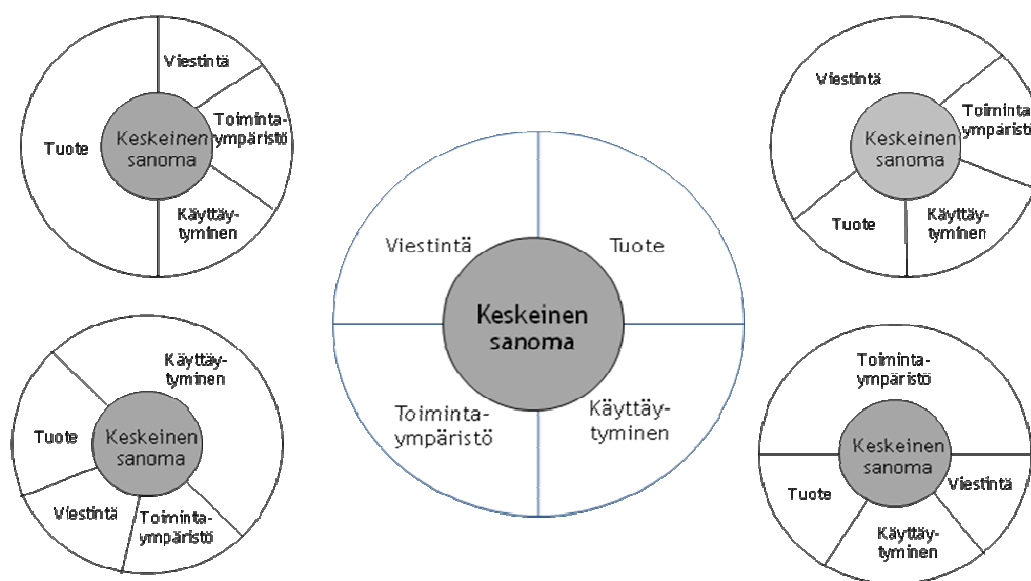
Yrityksissä käytettäviin design management -toimenpiteisiin luetaan suunnittelutoimeksiannon aloitus, yrityksen muotoilupolitiikan ja suunnittelukonseptin valinta, suunnittelutiimin ja suunnittelijoiden valinta, yritysmuotoiluprojektien suunnittelu, markkinatutkimuksen tarpeen selvittäminen, kehitystyö, tuotanto, jälkiseuranta ja -analyysi. Yrityksen strategiasta ja markkinoinnista vastaavien henkilöiden tulee toimia yhteistyössä varmistaakseen, että he asemoivat tuotteensa samalla tavalla ja samojen tavoitteiden mukaisesti, jotta pystyvät vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin tehokkaasti. (Vasquez & Bruce 2002, 202-203)

Design management -prosessin tarkastelu koskee koko yrityksen toimintaa, ja sitä tulisi käsitellä laadun, tehokkuuden ja kustannusten lisäksi viestinnällisestä näkökulmasta aina kun prosessilla tai sen lopputuloksella on merkitystä tai kosketusta sidosryhmien jäseniin. Prosessit liittyvät koko yrityksen rakenteeseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Visuaalisen ilmeen rakentamisen myötä toiminta parhaimmillaan tehostuu työtapojen, materiaalin käytön ja kustannusten rationalisoinnin myötä. Asiakirjojen muuttaminen sähköisiksi tuo selviä kustannussäästöjä ja pakkausmateriaalivaihtoehtojen karsiminen helpottaa varastointia ja materiaalinhallintaa. (Pohjola 2003, 46-47)

4 Design managementin neljä toiminta-alueita

Design managementin neljä keskeistä toiminta-alueita ovat tuote, viestintä, toimintaympäristö ja käyttäytyminen. Yrityksen keskeinen sanoma, eli mitä yritys haluaa ydinviestillään sanoa, välittyy vastaanottajalle toiminta-alueiden välityksellä. Tuotteen, viestinnän, toimintaympäristön ja käyttäytymisen tulee viestiä koordinoitusti samoja asioita yrityksestä, mutta toiminta-alueiden painotus vaihtelee yrityskohtaisesti.

Tuotepainotteinen profiili on käytössä esimerkiksi luksusautojen ja Macintosh-tietokoneiden valmistajilla, sillä kyseisten yritysten tärkein sanoma on tuote itse, ja design management -prosessin avulla on rakennettu tuotteiden ympärille merkityksiä ja merkkejä ilman, että itse yritystä korostetaan. Viestintäpainotteinen profiili on kyseessä silloin, kun yrityksen ja kohde-ryhmien välinen, oleellinen yhteys koostuu mielikuvista. Mielikuvia rakennetaan esimerkiksi massatuotteille, jotka ominaisuuksiltaan ovat hyvin samankaltaisia kilpailevien tuotteiden kanssa, mutta markkinoinnin avulla mielikuvilla pystytään luomaan tuotteille imua. Esimerkkeinä tällaisista tuotteista ovat perheautot, shampoot, einesruuat ja virvoitusjuomat. Toimintaympäristöpainotteinen profiili on keskeisessä osassa palvelutuotteissa, joissa tuote tarjotaan ympäristötekijöiden myötä. Hotellit, ravintolat, liikuntakeskukset ja tavaratalot panostavat hallittuun yrityskuvaan ja sen myötä aikaansaatuun kokemukseen asiakkaiden mielissä ympäristön, värien, äänien, tuoksujen ja tuotevalikoimien avulla. Käyttäytymispainotteinen profiili nousee tärkeäksi painotuskohteeksi silloin, kun asiakasta tulee palvella todella henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti tarkoituksesta riippuen. Henkilökohtaisia palveluja ovat terveydenhoitopalvelut sekä pankki- ja konsulttipalvelut. (Poikolainen 1994, 30-31)



Kuva 4: Keskeinen sanoma ja profiilien painotuserot (Poikolainen 1994, 30-31)

Painotusta voi jakaa myös sen mukaan, tuottaako yritys tuotteita tai palveluja. Jos tuote on tavara, design management -toimenpiteet keskittyvät itse tuotteeseen ja viestintään, jotta tuotteesta voidaan viestiä kohderyhmille haluttuja asioita. Jos tuote on palvelu, koetaan tuote yleensä parhaiten toimintaympäristön ja käyttäytymisen kautta, toki poikkeuksiakin on. Tuote voi olla tietotaito eli asiantuntijapalvelu, jolloin korostuu käyttäytymisen ja viestinnän tärkeys. Tärkeää on tuolloin, että yrityksen edustajat osaavat palvella asiakasta asiantuntevasti. Tuotteen ollessa järjestelmä, se koostuu esimerkiksi tavarasta, palvelusta ja asiantuntemuksesta; tuolloin monimuotoinen kokonaisuus edellyttää kaikkien design

managementin osa-alueiden hallintaa. (Poikolainen ym. 1994, 31) Seuraavaksi on perehdytty design managementin neljään toiminta-alueeseen; tuotteeseen, viestintään, toimintaympäristöön ja käyttäytymiseen.

4.1 Tuote

Yrityksen tuottama palvelu on yrityksen ydin ja sen toiminnan tulos. Se on tarkoitettu asiakkaan käyttöön ja sen laatu on yrityskuvan merkittävä elementti. Asiakas tekee ostopäätöksen lukuisten muiden kilpailevien tuotteiden joukosta. Kilpailutilanteessa tuotteen ominaisuuksia verrataan muiden yritysten vastaaviin tuotteisiin. Jotta tuote on kilpailukykyinen, on sen valmistajan ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeita ja tuotteiden valintaperusteita ja näiden luomasta lähtökohdasta suunniteltava tuote, joka ei ainoastaan täytä asiakkaiden tarpeita vaan joka tekee sen kilpailevia tuotteita paremmin. Tämä kaikki on myös osattava toteuttaa kannattavalla tavalla, jotta tuote tuottaa tuloa.

Tuotetta voi profiloida lisäämällä siihen sellaisia ominaisuuksia, jotka parantavat sen aikaansaamaa kuvaa asiakkaiden mielessä. Lisäarvoa tuovia elementtejä ovat esimerkiksi takuu, statusarvo, maksuehdot, jakelutie ja hinta. Tuotekehityksen tulee aina lähteä asiakkaiden tarpeista, mutta varsinaisiin tuotepäätöksiin vaikuttavat lisäksi yrityksen resurssit ja osaaminen. (Poikolainen ym. 1994, 47-49)

Tuote voidaan jakaa eri tyyppeihin sen mukaisesti, millaisia tuotteita yritys myy. Tuote voi olla fyysinen esine, joka hankitaan omaan käyttöön tai lahjaksi. Se voi olla kulutushyödyke, kone, laite, rakenne tai jokin materiaali. Jos se on kulutushyödyke, on sen pakkauksella merkitys visuaalisen viestin suunnittelemisessa. Tuotetta on helppo muotoilla ja ymmärtää design managementin näkökulmasta. Tuote voi olla palvelu, josta maksetaan yritykselle ilman, että saadaan jotain konkreettista tuotetta omaksi. Yritysten palvelut liittyvät yrityksen toimintaan esimerkiksi huollon, asennuksen, koulutuksen, projektinhallinnan ja ylläpidon muodossa. Palvelutuote voi olla tietotaito, jossa ostetaan asiantuntijapalveluita omaan käyttöön. Tietotaito voi olla kaupallista, teknistä tai johtamiseen liittyvää. Järjestelmä on kokonaisuus, jossa asiakas saa tuotteen, palvelun ja tietotaidon yhdistelmän. Esimerkkeinä tällaisista järjestelmistä voi mainita mainostoimistopalvelun tai IT-järjestelmän hankkimisen; molemmista saa fyysisen tuotteen, palvelukokonaisuuden sekä tietotaitoa. (Poikolainen ym. 1994, 49-50)

Tuotekehityksen, markkinoinnin, myynnin, jakelun ja huollon tulee viestiä tuotteesta koordinoitusti samoja asioita. Tuotokuva on asiakkaan käsitys tuotteesta ja sen perustana on tuotteen ominaisuuksien kokonaisuus ja sen perustana on tuotteen todellisuus. Tuotteen ominaisuuksien kokonaisuutta ja tuotekuvaa voi verrata yrityksen identiteettiin, sen muodostuessa

samalla tavalla kuin yrityskuva. Design management-ajattelua voidaan käyttää työkaluna tuotteen ja tuotevalikoiman parantamisessa tuotekuvan hallinnan kautta.

Tuote koostuu kolmesta kerroksesta. Näitä ovat itse ydintuote, sen liitännäispalvelut ja mielikuvatuote, joka luodaan markkinoinnillisin keinoin. Ydintuote on asiakkaan hankkimalla saama hyöty tai palvelu, johon kuuluvat tuotteen ominaisuudet, nimi, muotoilu, laatu ja pakkaus. Liitännäispalveluja ovat jakelu, rahoitus, takuu, maksuehdot sekä myynnin jälkeiset palvelut kuten huolto ja varaosien toimitus. Mielikuvaelementtejä ovat muotoilu, pakkauksen suunnittelu ja markkinointikeinot. Kaikkia näitä tuotteen osien hallintaan tarvitaan design management -toimintamallia. Suunnittelun avulla ydintuote muotoillaan haluttuja mielikuvia vastaavaksi ja samalla rakennetaan mielikuvatuotetta. Asiakas ostaa tuotteen vain jos se tarjoaa hänelle jonkinlaista etua tai hyötyä, ja enemmän sekä paremmin kuin kilpailijan vastaava tuote. Tuotteiden ollessa samanlaisia niiden mielikuvien osuus korostuu. (Nieminen 2004, 64.)

Tuotesuunnittelu lähtee ydintuotteen määrittelystä, jolle on oltava selkeä tilaus asiakkaan tarpeiden muodossa. Asiakkaan tarpeiden havaitseminen on haasteellista, mutta tärkeää, jotta niihin osataan vastata. Tuote on yrityksen ja asiakkaan rajapinta, jossa yrityksen tarjoamat ratkaisut ja asiakkaan tarpeet kohtaavat. Tuotesuunnittelu ja tuotekehitys edellyttävät siten jatkuvaa vuorovaikutusta, selvemmin sanottuna ehkä asiakaslähtöistä vuoropuhelua.

Joissakin tapauksissa yritys saattaa kyetä vaikuttamaan asiakkaan tarpeisiin tuottamalla uudenlaisia tuotteita, joka herättää asiakkaassa uuden tarpeen. Yrityksellä on kuitenkin vastuu ymmärtää asiakasta oikealla tavalla, sillä asiakkaan tarpeet muuttuvat eivätkä aina olekaan ajankohtaisia silloin kun tuote on lopulta valmistunut. Asiakkaan tarpeilla useimmiten tarkoitetaan käyttötarvetta, mikä voidaan määritellä eri lähtökohdista. Asiakas saattaakin tarvita ilmaisemansa tuotteen sijasta suuremman prosessin, joka voidaan toteuttaa kilpailutilanteessa kokonaan erilaisella ratkaisulla kuin alkuperäisen tuotteen kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Yritys voi opetella ymmärtämään asiakkaiden tarpeita tai niiden muutoksia. Monilla toimialoilla on saatavissa alakohtaisia raportteja ja markkinatutkimustuloksia. Markkinoiden kehitystä voi seurata analysoimalla kilpailijoiden toimintaa ja seuraamalla myyntilukuja. Yritys voi perehtyä rajatun ryhmän, oman asiakassegmentin tai pelkän yhden asiakkaan tarpeisiin keskustelemalla ja haastatteleamalla. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on prosessi, jonka kaikkia vaiheita voidaan pyrkiä hallitsemaan tai ennakoita muutokset. Yritys voi suoraan vaikuttaa vain omaan tuotteeseensa, sen markkinointiin ja myyntiin. Se ei voi vaikuttaa sen sijaan kilpailijoiden toimintaan, tai useinkaan asiakkaiden tarpeisiin. (Poikolainen ym. 1994, 52,60)

4.1.1 Tuotteen elinkaari

Design management -ajattelua tulee hyödyntää tuotteen elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Elinkaaren eri vaiheet yleensä muuttavat tuotteen myyntistrategiaa ja vaativat eri asioita tuotekehitysprosessilta. Markkinoille tulon vaiheessa myynti on vielä hyvin hidasta, ja suurin tarve on saada markkinaosuuksia, ja ajoittaa tuote oikein suhteessa kilpailijoiden tarjontaan ja mahdollisten asiakassegmenttien tarpeisiin nähden. Kasvuvaiheessa myynti kasvaa, kannattavuus paranee ja tuotteella on jo tietty asema markkinoilla. Nopean kasvun vaiheessa kilpailaan hinnalla, luotettavuudella, tehokkaalla jakelulla ja osaamisella. Tuotteeseen on lisättävä houkuttelevia elementtejä, laatua on parannettava, sopeutettava sitä uusille markkinasegmenteille. Muutos on tehtävä huomattavaksi ja uskottavaksi myös ulkoasun muodossa, pakkaukseen, toimitustapaan tai tuotemuotoiluun on tehtävä uudistuksia. Hitaan kasvun vaiheessa markkinointitoimenpiteiden tärkeys kasvaa entisestään ja yrityskuvan hallitseminen korostuu.

Markkinoiden ollessa kypsä yrityksen on joko tyydyttävä pieneneviin tuottoihin, löydettävä uusia asiakassegmenttejä tai panostettava tuotekehitykseen. Tuotekehityksen avulla pidennetään suurimman asiakasimunan menettäneen tuotteen elinkaarta. Elinkaaren kypsässä vaiheessa kilpailu on yleensä kovimmillaan, jolloin yrityskuvahallinnan näkökulmasta tärkeäksi toimenpiteeksi nousee enenevästi tuotteen erilaistaminen. Tuotteen elinkaariteoria on luonnollisesti sovellettavissa palveluihin, jolloin palveluyrityksen on samalla tavalla myös selvitettävä asiakkaan tarpeita ja niiden muutoksia, kilpailutilannetta ja markkinatilannetta. (Poikolainen ym. 1994, 61-62)

4.1.2 Tuotteen asemointi ja profilointi

Asemointi määrittelee ne ominaisuudet, joiden perusteella tuote eroaa kilpailijoiden vastavista tuotteista. Nämä ns. tuotelupaukset ja myyntiväittämät välitetään markkinointikeinojen avulla asiakkaiden mieliin. Asemoinnin yhteydessä määritellään erilaistamistavat asiakassegmenttien tarpeiden perusteella; päätetään, vastaako tuote segmenttien tarpeita, ja millä tavalla tuotetta tulee mukauttaa. Tarjotaanko kaikille asiakassegmenteille vakiotuotetta vai mukautetaanko tuotteista erilaisia versioita palvelemaan kunkin valitun segmentin tarpeita.

Hyvin tehty asemointi on lähtöisin asiakkaiden tarpeista ja niihin vastaamisesta, ja sen avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden herääviin positiivisiin mielikuviin tuotteesta. Asemoinnin tulee saada asiakas ymmärtämään, miksi tuote on selkeästi kilpailevia tuotteita parempi sekä erottaa yritys kilpailijoista, jotta tuotteesta saatu lisähyöty on helposti yhdistettävissä yrityksen nimeen. Tuotelupausten tulee pohjautua todellisuuteen, jotta niistä olisi hyötyä. Tuotekehityksen avulla tuotteeseen on esimerkiksi lisätty turvallisuustekijöitä (esimerkiksi autoteollisuus) tai ympäristön huomioonottavia ominaisuuksia kuten kierrätysmahdollisuus, vähem-

män saastuttava vaihtoehto tai ympäristöystävälliset tuotantomenetelmät. Asemointi voi perustua tuotteen todellisiin ominaisuuksiin, mutta myös parannuksiin, joilla ei ole varsinaista merkitystä tuotteen toiminnan kannalta. Muutokset edellyttävät ominaisuuksien lisäksi muutoksia myös mielikuvatekijöihin, kuten tuotteen nimeen, muotoon, hintaan tai pakkaukseen, jotta uusi asema saadaan havaituksi myös asiakkaiden mielissä. Hinnoitteluvaihtoehtoja on useita ja niiden valinta riippuu yrityksen tarpeista, kuinka nopeasti tuotto halutaan kerätä ja miten nopeasti markkinoille halutaan tunkeutua. Uusi tuote asemoidaan tavallisesti aikaisempia sekä kilpailevia tuotteita paremmaksi, joten tuotteelle voidaan määritellä korkeampi hinta. Onnistunut asemointi vaatii jatkuvaa suunnittelua, työtä ja kehittämistä. (McKinsey 2000, 74-80)

Tuotteen markkinoinnin yhtenä tärkeänä tehtävänä on muodostaa realistinen mutta mahdollisimman houkutteleva laatukuva ja lisätä vetovoimaa asiakkaiden mielikuviin, jotta hinta ei nousisi niin ratkaisevaksi ostopäätösperusteeksi. Jotta kilpailutilanteessa tuotteesta saataisiin markkinoilla mahdollisimman hyvä hinta, imagoa ja sen arvoa tulee parantaa tarkoituksenmukaisilla mainonnan, myynnin, myyntityön, tiedotuksen ja suhdetoiminnan keinoilla. (Rope & Methner 2001, 132) Design management -ajattelun mukaisesti kaikkien tuotteista lähtevien viestien tulee olla tuotestrategian mukaisia. Ennen tuotteen profiloimista on vastattava seuraaviin kysymyksiin; kenen tarpeen tuote tyydyttää, kenelle se on suunnattu ja millaisella strategialla sitä tuotetaan ja markkinoidaan.

Edellisessä kappaleessa viitattiin tuotteen asemointiin suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Asemointitavat tulee miettiä tarkoin. Käännösosalalla on mietittävä, tarjotaanko käännöspalveluja toimiston sisäisesti tuotettuna kokonaispalveluna vai toimitaanko freelancer-perusteella toimivana agentuurina? Onko kielivalikoimissa vain kaksi kieliyhdistelmää vai yritetäänkö vastata asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti jokaisen tarvittavan kieliyhdistelmän osalta? Keskitytäänkö ja erikoistutaanko muutamien erikoisalojen asiantuntemukseen vai tarjotaanko jokaiselle jotain? Näihin kysymyksiin pohdittujen vastausten pohjalta muodostetaan tuotekonsepti ja -strategia, joiden mukaan suunnitellaan design management -ajattelun mukaan, millä keinoilla strategia ja konsepti muutetaan näkyväksi. Design managementin tehtävänä on muotoilla tuotetta tavalla, jolla asiakkaalle voidaan viestiä haluttuja asioita. Lähtökohtaisena oletuksena on, että viestin tulee muodostua seikoista, jotka ovat totta. (Poikolainen ym. 1994, 68-69)

4.2 Viestintä

Viestintä on yritykselle voimavara ja resurssi, aivan kuten työ itse, tietotaito tai koneet. Siten viestintää on suunniteltava, toteutettava ja arvioitava kuten yrityksen muitakin resursseja. Jokainen työyhteisön jäsen osaa kuitenkin jollakin tavalla viestiä, mitä ei voi olettaa esimer-

kiksi yrityksen tuotantoresurssien käytöstä. Viestinnän osia ovat viestin lähettäjä, sanoma, kanava, viestinväline, vastaanottaja, palaute sekä häiriöt. (Åberg 2000, 27) Viestintä on prosessi, jolla on alku ja loppu, mutta jos viestintää tarkastellaan vain prosessina, unohdetaan helposti, että prosessi on hyvin yksilöllinen eikä sen tulosta siten voi ennustaa. Sanoman lähettäjä voi olla ihminen tai yritys, joka käynnistää viestintäprosessin. Sanoman vastaanottaja voi tarkoituksesta riippuen olla yksityishenkilö kuten keskustelukumppani, ryhmä kuten tavoiteltava kohderyhmä tai suuri yleisö kuten lehdistötiedotteen lopullinen kohde.

Åbergin (2000, 19) mukaan yritysten viestintä on muuttunut lähettäjäsuuntautuneisuudesta (prosessikoulukunnan edustama teoria) enemmän vastaanottajasuuntautuneisuuteen ja muistuttaa samalla Osmo A. Wiion 1968 esittämästä viestintämallista, jonka mukaan viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on sosiaalista toimintaa, vaihdantaprosessi ja vuoropuhelua viestinnän osien välillä. Kun viestintä on kaksisuuntaista, voidaan puhua viestinnän osapuolista tai yhteistyökumppaneista. Lähettäjäsuuntautuneesta prosessimallista katsoen viestintää tarkasteltiin aikaisemmin korostaen lähettäjän näkökulmaa, jonka mukaan vastaanottajan oletettiin reagoivan sanoman lähettäjään sen haluamalla tavalla, ja vain siten viestinnän katsottiin olevan onnistunutta. Jos sanoma ei mennyt perille, lähettäjän näkökulmasta päätellen häiriöt olivat tehneet viestintäprosessista epäonnistuneen.

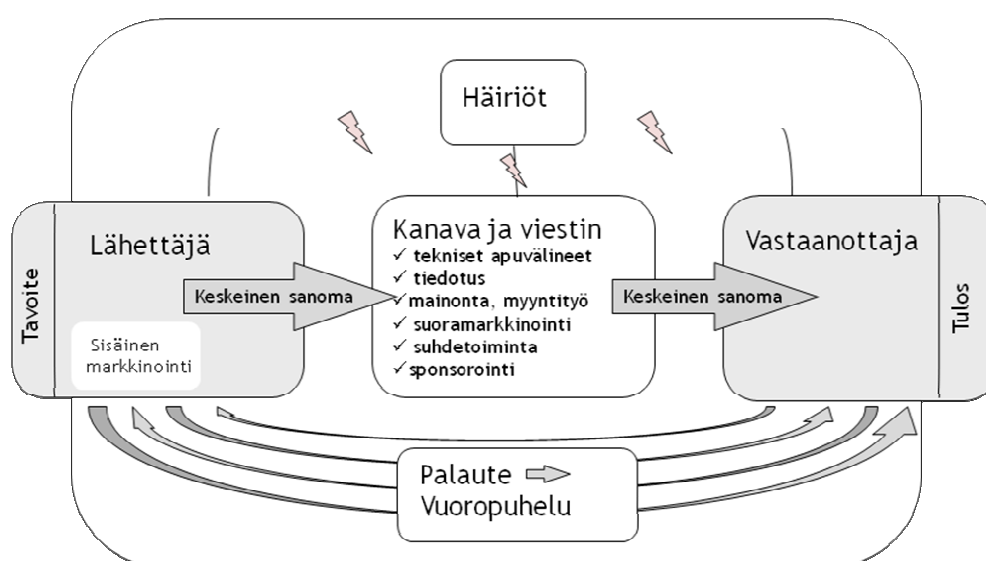
Sanoman informatiivisuus vaihtelee riippuen sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja itse viestintätilanteesta. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka paljon vastaanottaja saa irti välitetystä sanomasta. Sanoman häiriöitä ovat esteet (sanoma ei mene perille väärän osoitteen vuoksi tai tiedote jää huomaamatta huomaamattoman julkaisupaikan vuoksi), kohinatilanne (sanomaan sekoittuu muita häiritseviä elementtejä, kuten radioaseman heikko kuuluvuus, heikkolaatuinen faksikopio, messujen korkea melutaso saa kilpailevat viestit sekoittumaan toisiinsa), kato (vastaanottajan sisäinen häiriö väsymyksen, huonokuuloisuuden tai keskittymiskyvyn puutteen vuoksi) ja vääristymä (sisäinen häiriö, jonka vuoksi sanoma ymmärretään tai tulkitaan väärin erilaisista arvoista, asenteista ja tarpeista johtuen). (Åberg 2000, 31-32) Åbergin mukaan edellinen lista on selvästi laadittu lähettäjän näkökulmasta, koska sanoma ei erinäisistä syistä mene perille, mutta ajatus poissulkee sanoman vastaanottajan, joka ei ole välttämättä saanut haluamaansa viestiä tai saa sen vääristyneenä.

Viestinnän kannalta tulee määritellä yrityksen keskeinen sanoma, ja yrityksen visuaalisen ja verbaalisen linjan lähtökohdat. (Poikolainen ym. 1994, 95) Viestit voidaan muokata ja viestinnän elementtejä suunniteltaessa huomioidaan niiden soveltuvuus yrityksen kohde- ja sidosryhmien tavoittamisessa, sopivatko yrityksen arvot sen asiakkaiden arvojen kanssa yhteen.

Viestinnän käytännössä on tapahtunut valtavia muutoksia sähköisen viestinnän uudistuessa ja monipuolistuessa, mikä auttaa saavuttamaan yleisön ja kohderyhmät helpommin ja nopeammin, mutta luo myös paineita valita toimivimmat viestintävälineet. Useat asiakas- ja henkilöstölehdet ovat siirtyneet julkaistaviksi Internetissä aikaisemman painetun version sijaan. Yritysten sisäistä viestintää harjoitetaan aktiivisesti niiden sisäisissä Intranet-verkoissa. Sähköpostia käytetään eniten rutiiniluontoiseen viestintään, ja edistyskellisimpien yritysten viestinnästä noin puolet on ulkoista ja puolet sisäistä. Rutiiniluonteisia viestejä ovat erilaiset tiedonannot, kyselyt sekä kokouskutsut. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1999, 223)

Palautteen käsite viestinnän osana on tietoa siitä, että viesti on lähtenyt onnistuneesti sen lähettäjältä, vastaanottaja on saanut sanoman ja reagoinut siihen. Palaute sopii kuitenkin hyvin vain sellaiseen tilanteeseen, jossa on selvästi osoitettavissa, että valtaosa viesteistä kulkee lähettäjältä vastaanottajalle, ja että lähettäjällä on viestinsä suhteen tavoitteita, joita vastaan saatua palautetta voidaan verrata. Palautetta ovat televisioelokuvan jälkeen kanavan ohjelmapäivystykseen tulleet, elokuvan valitsijoille ja ohjaajille tarkoitetut viestit sekä mainoskampanjan jälkeen tuotteen myyntiluvuissa tapahtuvat muutokset. Sanoman ongelmallisuus nähdään tilanteessa, jossa viestinnän vuoropuhelumaisessa tilanteessa kaksi tahoa viestivät tasa-arvoisina ja yhtä paljon. Tuolloin on vaikea erottaa, mikä on palautetta, mikä taas viestintää. Tämä korostaa viestinnän vuorovaikutusluonnetta. (Åberg 2000, 32-33)

Seuraavaan kuvaan on yhdistetty elementtejä Åbergin (2002) ja Vuokon (2002, 28; 1996, 33) kokonaisviestinnän prosessimalleista. Kuvassa on aikaisempiin malleihin verrattuna korostettu palautteen vuorovaikutuksellista ominaisuutta, sillä design management -ajattelussa sillä on oleellinen vaikutus asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen.



Kuva 5: Viestintäprosessin elementit

Design management -ajattelun mukaan viestintä käsittää kaikki visuaalisen viestinnän muodot, joita yritys harjoittaa toiminnassaan. Tämä on kenties helpoimmin hallittavissa oleva osa-alue yrityskuvan muodostamisprosessissa, sillä apuvälineinä käytetään yleensä useimmille tuttuja keinoja, graafisia manuaaleja ja muita yrityskohtaisia viestintäohjeita, joihin työohjeet on koottu ymmärrettävästi ja joita jokaisen yrityksen henkilökuntaan kuuluvan on tarkoitus käyttää hyväkseen osallistuessaan tehtäviin, joiden vaikutus näkyy viestinnän elementeissä ja jotka näkyvät yrityksestä ulospäin.

Viestinnässä yritys visualisoi yrityskuvaansa tarkoituksenmukaisesti identiteettinsä, arvojensa ja yrityskulttuurin mukaan. Visuaalisen viestinnän elementtien tulee olla yhdenmukaisia eli toistensa suhteen ja yrityskuvan mukaisesti tunnistettavia. Elementtejä ovat yrityksen painettu ja julkaistu markkinointimateriaali, Internet-sivusto, esitteet, käyntikortit, mainokset, ilmoitukset, vuosikertomukset, tiedotteet, lomakkeet ja kirjepohjat, liikemerkki ja näiden ilmeneminen yrityksen toimitilassa. Yrityksen näkyvimpien graafisten symbolien, yritysnimen ulkoasun, liikemerkin ja tunnusvärien tulee toistua näissä elementeissä yhtenäisen ilmeen luomiseksi. Yrityksen visuaalinen identiteetti on erittäin tärkeä ja oleellinen osa yrityskuvan hallintaa. Visuaalisuutta ja näkyvyyttä pidetään identiteetin, uskottavuuden ja vallan mittarina. (Ahopelto 2002, 162; Wilhelmsson 2000, 232)

Pohjolan (2003) mukaan suomalaiset yritykset ovat siirtyneet tunnuslähtöisestä suunnittelusta viestinnän eri osa-alueiden suunnitteluun. Nykyään tavoitteena on erottua kilpailijoista vahvan ja erilaisen brandin avulla, on kyse sitten tuotteesta tai palvelusta.

Yrityskuva on yrityksestä lähteviä viestejä ja toimintaa kohtaan koettua ennakkointia. Positiivinen yrityskuva helpottaa viestien etenemistä, kun taas negatiivinen yrityskuva vie yrityksen antamilta viesteiltä tehoa. Viestinnän kautta välittyvän tiedon ja mielikuvien pitää olla erittäin tehokasta ja onnistunutta, jotta imago vastaisi yrityksen todellisuutta eli sen identiteettiä. Se on kuitenkin melko vaikeaa, koska kaikkea tietoa yrityksestä on käytännössä vaikeaa saada, joten viestiä voi olla vaikea saada läpi juuri halutunlaisena. (Pohjola 2003, 22 - 23.)

4.2.1 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä tarjoaa keinoja viestittää halutuille kohderyhmille tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Yritys voi mainostaa tuotteitaan monilla eri tavoilla, kanavilla ja viestinvälineillä. Viestinnän avulla mahdollisille asiakkaille voidaan antaa tietoa tuotteista, niiden eduista ja hyödyistä, houkutella käyttämään tuotteita ja herättää yrityksenä luottamusta. Markkinointiviestinnän tehtävänä on saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että tuote tyydyttää heidän tarpeensa paremmin kuin kilpailevan yrityksen vastaava tuote ja paremmin kuin mikään muu vaihtoehtoinen ratkaisu.

Perinteistä markkinointia harjoitetaan sanoma- ja aikakauslehtien, ammattilehtien, erikoisjulkaisujen, radion ja television välityksellä. Suoramarkkinointia harjoitetaan valitulle kohderyhmälle lähetettävän suoramainonnan kautta, puhelinmarkkinoinnilla, Internet-mainoksilla ja sähköpostilla. Suhdetoimintaa ovat tiedotteet yrityksen tuotteesta ja yrityksestä itsestään. Markkinointiviestintää ovat myös messutapahtumat ja näyttelyt, sponsorointi ja asiakaskäynnit. (McKinsey 2000, 81-82) Viestintävälineiden valinta ja kohdentaminen kannattaa suunnitella huolella, sillä niiden käyttäminen on kallista. Asiakasyritystä lähestyttäessä kannattaa markkinointipanostukset keskittää varsinaisiin ostopäätösten tekijöihin.

4.2.2 Puhe- ja kirjallinen viestintä

Puhe- ja kirjallinen viestintä sivuaa hyvin läheltä design managementin neljättä aluetta, käytäytymistä, mutta osa-alueita ei olekaan tarkoitus rajata vaan niiden tulee tukea toistaan, jolloin kaikki, mitä yritys tekee, sisältää toivotunlaisen yhdenmukaisen viestin ja ilmenemistavan yrityskuvaa vahvistavasti.

Käytetty kieli on tärkeä osa viestintää. Se voidaan jakaa puhekieleen, kirjoitettuun kieleen, ammattislangiin ja valittuun kieleen; useilla kansainvälisillä yrityksillä on yksi yhteinen yritys-kieli, jota sovitusti käytetään kaikessa julkaistussa materiaalissa maasta huolimatta. Identiteetistä kumpuaa myös kielen tyyli; sopiiko yrityksen tyyliin tarkoituksenmukaisemmin rento, helposti lähestyttävä ja epämuodollinen kielenkäyttö, tai edellyttääkö yrityskulttuuri, toimiala tai asiakkaiden odotukset enemmänkin arvokkaampaa, muodollista ja konservatiivista lähestymistapaa. Tyylin valinnassa on muistettava sen sopivuus ja istuvuus yritykseen ja henkilökuntaan. Ristiriitaisuudet sekä viestissä että sen tyyliä eivät vakuuta ketään, viestin tulee kuulostaa yrityksen arvojen mukaiselta sekä sopia yrityskuvaan.

Jopa niinkin mitättömiltä vaikuttavat seikat kuten huolimattomuus, kirjoitusvirheet ja hätäinen tyyli kostaavat yrityskuvan heikkenemisenä, mikä saattaa vastaanottajan silmissä olla vaikea korjata kovinkaan pian. Yrityksen muidenkaan osa-alueiden on vaikea odottaa toimivan moitteettomasti, jos vaatimattomissakin yksityiskohdissa ilmenee puutteita.

4.3 Toimintaympäristö

Design managementin toiminta-alueista toimintaympäristö muodostaa yrityksen fyysisen kohtaamispaikan. Tarkoituksesta riippuen kohtaamispaikassa henkilökunta työskentelee keskenään sekä tapaa asiakkaitaan ja muiden sidosryhmien edustajia. Työympäristö on sekä visuaalinen kokonaisuus että kohtaamispaikka yrityksen henkilökunnalle ja kohderyhmille. Näitä kohtaamispaikkoja ovat yrityksen edustustilat, myyntipaikat, tuotanto- ja toimistotilat, huol-

topisteet, messuosastot, kuljetuskalusto ja työvaatetus. Toimintaympäristöön liittyviin alueellisiin reviiireihin, joihin yritys voi yhtä lailla vaikuttaa, ovat piha-, katu- ja paikoitusalueet rakennelmineen ja istutuksineen ja ympäristön opasteet. Toimintaympäristössä yrityksen identiteettiin pohjautuva viesti konkretisoituu, joten tavoitteellisen yrityskuvan mukaiset yksityiskohdat on suunniteltava ja koordinoitava muut tekijät huomioon ottaen. (Andelmin & Casagrande 1994, 141-142)

4.3.1 Toimintaympäristön profilointikeinot

Toimintaympäristö viestii ulospäin yrityksestä ja sen arvoista. Työympäristö vaikuttaa myös henkilökuntaan, sen sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Sen vaikutus asiakkaan kokemaan yrityskuvaan on suurin niillä aloilla, joissa asiakaskontaktit hoidetaan yrityksen tiloissa. Toimintaympäristön merkitys kilpailukeinona korostuu silloin, kun myytävät tuotteet ja palvelut eivät merkittävästi eroa toisistaan, jolloin toimitilaratkaisujen avulla pystytään erottautumaan muista yrityksistä. Työympäristön profilointikeinoja ovat sen sijainti, koko, muoto, värit, valaistus, sisustus, laitteet, viherkasvit ja siisteys. Toimitilojen huonekalujen ja laitteiden tulee sopia yrityksen sidosryhmilleen välittämään imagoon. Huolellisesti mietitty väriasteikko ja harkitusti sijoitetut liikemerkit sisustuselementteinä auttavat luomaan kontrolloitua yrityskuvaa. (Ahopelto 2002, 144)

Yrityksen toimitila- ja kalusteratkaisut välittävät voimakkaasti yrityskuvasta johtuvia mielikuvia. Markkinoinnin suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon design management -periaatteiden huolellinen toteutus ja seuranta liittämällä toiminta-alueet omaan budjettiinsa, jossa ne voivat kustannuksista huolimatta olla investointikuluja. Tyytyväisten asiakkaiden ja motivoituneen henkilöstön myötä kulut tuovat niihin sijoitetut resurssit takaisin, yrityksen imago vahvistuu ja lopulliset myyntitulokset paranevat. Toimitilasuunnittelun tulee olla koordinoitua yrityksen visuaalisten ohjeiden mukaisesti ja liikeidean viestittämiseksi sisustuksellisin keinoin, jottei henkilökunnan jokainen jäsen tilaa joka kerta kalusteita oman lempivärisensä ja tyyliensä pohjalta ja siten aiheuta visuaalisesti kärsivän ja jäsentymättömän kokonaisuuden. (Nieminen 2004, 130-131)

Opinnäytetyön kohdeyrityksen yrityskuvan kannalta on toimintaympäristön merkityksellisyys vähemmän tärkeä tekijä, sillä yritysasiakkaita käy toimitiloissa suhteellisen harvoin toimeksiantojen luonteesta johtuen. Asiakkaat kohdataan enimmäkseen sähköpostitse ja puhelimen välityksellä. Toimialoilla, joissa yrityksen toimintaympäristön visuaalisuus on tärkeää, on kiinnostuksen herättämisen osuus sisustuksellisin ratkaisuin korostuneempaa. Tästä johtuen opinnäytetyö käsittelee toimintaympäristöä design managementin toiminta-alueena rajoitetummin kohdeyrityksen kohdalla.

4.3.2 Toimintaympäristön elementit

Yrityksen profiiliin vaikuttavat sen toimitilojen tyyli ja sijainti; sijaitseeko yritys keskustassa tai laita-alueilla, ns. hyvässä osoitteessa tai teollisuus- ja varastoalueiden keskellä. Sijaintia miettiessä on otettava huomioon sen tärkeys ulkoisen tai sisäisen profiloituminaisuuden muodostajana. Rakennuksen muodon, rakenteen ja koon sopivuus yrityksen harjoittaman liiketoiminnan onnistumiseen nähden on oleellinen. Design management -suunnitelmaa tehdessä huomioidaan alla olevassa kuvassa listatut arkkitehtoniset ja sisustukselliset keinot tavoitteellisen profiilin aikaansaamiseksi.

Konkreettiset elementit	Pehmeät elementit
Rakennukset	Tyyli ja visuaalinen ilme
Arkkitehtuuri	Huonekalut
Sijainti	Värit ja sävyt
Rakennuksen ympäristö, piha- ja pysäköintialue	Valaistus
Toimitilan koko ja muoto	Siisteys
Materiaalit rakenteissa ja kalustuksessa	Työvaatetus
Avaruus, tilankäyttö	Tuoksut ja sisäilma
Koneet ja laitteet	Äänet ja niiden voimakkuus
Autot ja kuljetusvälineet	Taideteokset ja koriste-esineet
Messuosasto	Viherkasvit ja kukat

Kuva 6: Toimintaympäristön elementit

Tilan kokonaisvaikutelmaan vaikuttavat monet tyylilliset seikat ja materiaalivalinnat. Valon käytöllä voidaan muokata puhtauden, intiimiyden ja tehokkuuden tuntua. Vaikka kirkkaan ja kylmän valon tuovien halogeenien ja loisteputkivalaisinten käyttö toimialakohtaisesti esimerkiksi sairaalaympäristössä on perusteltua, on tutkimuksissa todettu luonnonvalon vaikuttavan työtehoon ja viihtymiseen positiivisemmin. Yrityksen omien värien käyttö sisustuksessa lisää miellelyhtymien kokemuksia itse yrityksestä. Väriä valintoja tehdessä on otettava huomioon yhteensopivuus sekä valaistukselliset, turvallisuuteen ja puhtaana pidettävyyteen liittyvät tekijät. Materiaalien käyttö myötävaikuttaa vaikutelmaan alasta, luonnonläheisyydestä, teknologiasta ja ympäristöystävällisyydestä. Tekstiilien, kasvien ja puun käyttö sisustusmateriaaleina ja -elementteinä luovat vaikutelmaa lämmöstä ja pehmeystä. Kivet, betoni ja metallit aikaansaavat kovan ja kylmän vaikutelman. Ympäristöystävällisyyden tunnun saa käsittelemättömän puun, kierrätysmateriaalien, kivien ja luonnonmateriaalien keinoin. (Andelin & Casagrande 1994, 162-163)

Sisustuselementtien muoto vaikuttaa mielikuvien lisäksi työergonomiaan ja siten viihtyisyyteen ja sisäiseen yrityskuvaan. Pyöreät muodot luovat ystävällisiä ja pehmeitä mielikuvia, kulmikkaat ja terävät muodot puolestaan kovia ja asiallisia mielikuvia. Viherkasvit lisäävät toimintaympäristön viihtyisyyttä, kodikkuuden ja tyylikkyyden tuntua, ja kasveja voi myös käyttää pehmeinä tilanjakajina. Taideteokset aiheineen viestivät yrityksen huomaavaisuudesta henkilökuntaansa ja asiakkaitaan kohtaan. Niiden välityksellä voi myös kertoa yrityksen arvoista, erityisesti, jos kuva-aiheet liittyvät yrityksen historiaan ja siihen vaikuttaneisiin henkilöihin.

Tuoksulla, sisäilman laadulla ja äänenkäytöllä on merkitystä viihtyisyyteen ja terveydellisiin tekijöihin nähden. Arkkitehtonisin ratkaisuin esimerkiksi neuvottelu- tai terveydenhuoltotiloihin voi valita ääniä eristävät materiaalit ja siten vahvistaa tilanteen luottamuksellista luonnetta. Työntekijät on myös suojattava kovaäänisten koneiden aiheuttamilta meluhaitoilta. Siisteys ja moitteeton järjestys viestivät yrityksestä, että sen muutkin osa-alueet ovat yhtä hyvin hoidettuja ja hallinnassa, ja että yrityksen henkilökunta toimii täsmällisesti ja tehokkaasti. (Andelin & Casagrande 1994, 176-177; Nieminen 2004, 127)

Yrityksen tärkein tunniste toimintaympäristössään ja sen läheisyydessä, on sen nimikilpi ja siitä johdetut opastejärjestelmät, joiden tarkoituksena on neuvoa, ohjata ja opastaa henkilökuntaa ja yrityksessä vierailevia sidosryhmien jäseniä toimimaan ja liikkumaan alueella tarkoituksenmukaisesti. Osittain opasteita säätelee lainsäädäntö varaueloskäyntien ja sammuttimien ollessa kyseessä, mihin yritys itse ei voi vaikuttaa. Yritys voi yleensä itse päättää omien opasteidensa graafisen linjauksen käytöstä ja niiden sijoittelusta, ja sovittaa ne yhdenmukaisesti muuhun toimintaympäristöönsä sopiviksi. Opasteiden on oltava helposti havaittavissa, esteettisesti sijoiteltuja, visuaalisesti selkeitä, tehokkaita ja luettavia. Ulkopuolisille sidosryhmille hyvin hoidetut opasteet viestivät huolellisesti hoidetusta yrityksestä, joka ottaa huomioon muiden tarpeet.

4.4 Käyttäytyminen

Käyttäytyminen jää design managementin toiminta-alueista yleensä vähemmälle huomiolle. Alan kirjallisuudessa käyttäytymistä ei joissakin tapauksissa edes mainita toiminta-alueena. Yrityskuvan luomisessa ja hallinnassa tuotteella, viestinnällä ja toimintaympäristöllä on ymmärrettävästi suuri rooli, ovathan ne jatkuvasti näkyvissä ja muiden koettavissa. Henkilökunnan käyttäytyminen muodostaa kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan jopa 90 % yrityskuvasta, joten sen osuutta yrityskuvan hallinnassa ei tulisi vähätellä. Käyttäytyminen muodostuu erilaisista vuorovaikutustilanteista, jotka ovat sekä sisäisiä kuten henkilökunnan jäsenten suhtautuminen toisiaan kohtaan (tervehtiminen, toisten huomiointi, työtehtävistä keskusteleminen, esimies-alaiskeskustelu, kokoukset ja ryhmätyöt), tai ulkoisia kuten henkilökunnan

suhtautuminen asiakkaitaan, alihankkijoitaan ja muiden sidosryhmien jäseniä kohtaan (puhelinkäyttäytyminen, tilauksen vastaanotto, valituksen käsittely, vastaanotto, neuvottelut, esitelmätilaisuudet, yksityiset keskustelut työajan ja -paikan ulkopuolella). (Hiltunen & Markkanen 1994, 197)

Jotta vuorovaikutustilanteet onnistuisivat, on ihmisten tiedettävä pelisäännöt, joiden mukaisesti heidän tulee toimia erilaisissa tilanteissa. Kaikki vuorovaikutustilanteet, negatiivisetkin, on hoidettava loppuun asti siten, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Ei ole samantekevää, kuinka puhelimeen vastaava työntekijä tai lähetystä asiakkaalle vievä henkilö käyttäytyy.

Mielikuva yrityksestä syntyy jokaisen vuorovaikutustilanteen summana, siksi jokainen vuorovaikutustilanne yrityksen edustajan ja sidosryhmän välillä on erityisen tärkeä. Uuden vuorovaikutussuhteen alussa vastapuolen mielikuvat kokemuksen puuttuessa perustuvat kuulopuheisiin tai välitettyyn informaatioon. Mikäli vastapuolen ennakoasenne on jostakin syystä negatiivinen, pyrkii hän herkästi kokemaan kaikki viestit negatiivisina, jolloin omat odotukset vaikuttavat tilanteen tulkintaan. Asiakas vaikuttaa vuorovaikutustilanteessa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi palvelukokemus muodostuu. Tällä tavalla yrityksen osan imagosta määrittelee asiakas itse. Jos asiakas tilaa väärin, väärillä antamallaan tiedoilla (muuttuva aikatauluinformaatio, puutteelliset työohjeet, alkuperäisestä sovitusta muuttunut työn määrä, joka ei sovikaan sovittuihin resurssiraameihin ja siten aiheuttaa ylitöitä ja muuta haittaa), aiheuttaa palvelun vääränlainen lopputulos asiakkaassa negatiivisen kokemuksen.

Yrityksen perusarvot välittyvät henkilökunnan käyttäytymisen välityksellä kaikille sidosryhmille. Käyttäytymisen tulee viestittää yrityksestä oikeita ja haluttuja asioita, ja sitä on yrityskuvan muodostajana tärkeää seurata, kehittää ja johtaa johdonmukaisesti. Vuorovaikutustilanteita voidaan hallita, jos niihin osallistuvat henkilöt ovat ajan tasalla työssään ja sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin. Käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa määrittelemällä toimintatapoja eri tilanteisiin ja havaita se normisto, joka koostuu yrityksen kirjoittamattomista ohjeista ja eettisistä, toimintaa epäsuorasti ohjaavista arvoista. Nämä ohjeet yhdessä ihmisten kanssa luovat yrityksen yrityskulttuurin. (Hiltunen & Markkanen 1994, 200; 208)

Yrityskuvan ja maineen rakentaminen alkaa työntekijän motivoinnista ja yritykselle lojaaliseksi saamisesta. Henkilöstöä voi siten pitää yrityksen mainepääoman ytimenä, joka heijastuu toiminnan kautta yrityksen kaikkiin toimintatapoihin. Maineen heikkenemiseen liitetään usein henkilöstöön liittyvät ongelmat, kuten nopea vaihtuvuus tai työriidat. Sen sijaan yrityskuvataan vahvoiksi miellettyihin yrityksiin liitetään osaava, kansainvälinen ja yritystä vapaa-ajallaankin edustava henkilöstö. (Pitkänen 2001, 129)

4.4.1 Käyttäytyminen ja yrityskulttuuri

Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toimia. Työyhteisössä vallitseva henki, kirjoittamaton säännöstö, ohjaa voimakkaasti kaikkea tekemistä ja toimintaa. Siihen vaikuttavat yrityksen arvot, mihin uskotaan ja millä tavalla halutaan toimia. Toimintatavat ovat jokaisessa yrityksessä erilaisia, eikä yhtä ainoaa oikeata ole. Tätä tarkoitetaan termillä yrityskulttuuri. Sen hahmottamisessa ja ymmärtämisessä auttaa tieto yrityksen historiasta, tarinoista, rituaaleista ja yrityksen myytien selvittämisestä. Rituaaleihin kuuluu esimerkiksi perinteiksi muodostuneet juhlat ja ajanviettotavat sekä uuden työntekijän vastaanottamistavat.

Yrityskulttuurin ilmaukset näkyvät uskomuksina, arvostuksina, tapoina, normeina ja symboleina. Yrityskulttuuri vaikuttaa tapaan johtaa ihmisiä, organisoida töitä, harjoittaa auktoriteettisuhteita ja siten vaikuttaa liiketoiminnan päämääriin ja tavoitteisiin. Haluttaessa muuttaa yrityskulttuuria on tiedostettava osa-alueet, joista se koostuu, ja vaikutettava niihin. Toimintatavat, käsitykset ja uskomukset voivat olla hyvinkin syvälle juurtuneita, ja niiden muuttamiseksi on etsittävä tarpeelliset keinot. Vahvan yrityskulttuurin etuina on sen toimintaa ja ihmisiä tukeva luonne kriisi- ja muutostilanteissa, sen kriisitilanteita ehkäisevät ominaisuudet, selkeät käyttäytymisohjeet ja tavoitteet. (Poikolainen 1994, 34-35)

Yrityskulttuuri on yrityksen menestyksen kannalta ratkaiseva tekijä. Olivatpa yrityksen tuotteet kuinka ylivoimaisia tahansa, jos yritys kohtelee asiakkaitaan ja sidosryhmiään huonosti, niin se jää kilpailussa toiseksi. Siksi yrityskulttuuria on johdettava ja hoidettava tavoitteen mukaisesti, mistä päävastuu on yrityksen johdolla. Tärkein ohje ja esimerkki on johdon oma johdonmukainen käyttäytyminen. Henkilökunnan on myös ymmärrettävä yrityksen strategia, tavoitteet ja perusarvot. (Hiltunen & Markkanen 1994, 202-203)

4.4.2 Asiakaspalvelu yrityskuvatekijänä

Hyvä asiakaspalvelu määrittyy asiakkaan ennakko-odotusten täytyttyä tai ylityttyä. Ennakko-odotukset on luotu ulkoisen markkinoinnin, asiakkaan omien kokemusten tai hänen sidosryhmiensä kokemusten perusteella. Asiakaspalvelutilanteen vaikuttavat, miten nopeasti ja huomioivasti asiakas kohdataan ja hänen tarpeensa tai ongelmansa otetaan käsittelyyn, tarpeen täyttämiseksi tehdyt suoritukset ja miten jälkihoitovaihe hoidetaan. Hyvä palvelukokemus määriytyy siis asiakkaan ennakko-odotusten mukaan. (Heinonen-Salakka 2004, 133-134)

Heinonen-Salakka (2004, 136) muistuttaa jokaisen asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevan henkilöstön jäsenen roolista asiakaspalvelijana. Jokaisella asiakaspalvelijalla tulisi olla perustiedot asiakaspalveluprosessin tekijöistä ja saloista. Vaikka yritysjohdon tulee tarjota

henkistä ja aineellista tukea työhön, tulee asiakaspalvelijan olla motivoitunut ja sisäistänyt työnsä merkityksen. Perusedellytyksenä on aito halu palvella ja kehittää ammattitaitoaan. Tässä on suurin haaste imagonmuutosprosessin kohdalla; miten saada vanhat työntekijät ymmärtämään, miksi uudessa tilanteessa tulisi tehdä asiat uudella tavalla.

5 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohteena on Helsingissä sijaitseva käännöstoimisto, jonka liikeideana on tarjota yrityksille korkealaatuisia käännöksiä ja kielipalveluita. Todisteena työn korkeasta laadusta pidetään vuodesta toiseen uskollisena pysynyttä asiakaskuntaa, johon kuuluu monia suomalaisia liikeyrityksiä, pankkeja, rahoitusalan laitoksia ja eri teollisuudenalojen edustajia. Asiakkaat ovat pääasiassa yksityisiä liikeyrityksiä, mutta asiakaskuntaan kuuluu myös julkisen sektorin tahoja sekä yksityishenkilöitä. Henkilökunnan määrä on kasvanut alun kahdesta hengestä nykyiseen kymmeneen henkeen, ja kasvupyrkimys on edelleen yksi tavoitteista.

Kohdeyritys keskittyy palveluvalikoimassaan käännöstöiden, kielentarkistusten ja -editoinnin toteuttamiseen yleisimmillä kielillä kuten suomi, englanti, ruotsi, venäjä, saksa, italia, espanja ja ranska, mutta laajan alihankkijaverkoston kautta pystyy toimittamaan asiakkaille palveluja melkein millä tahansa muulla kielellä. Pyrkimys on vastata jokaisen asiakkaan tarpeeseen, oli kieliyhdistelmän tarve mikä tahansa. Tilatuin kieli on luonnollisesti englanti, ja sen osuus koko tilauskannasta on noin 80 %. Yritys on alusta alkaen profiloitunut englanninkielisiin palveluihin erikoistuneena käännöstoimistona, sillä yrityksen perustivat kaksi syntyperäistä englanninkielistä henkilöä, jotka yrityksen alkuvuosina tarjosivat englanninkielen opetusta sekä käännöstöitä yritysasiakkaille suomi-englanti-kieliyhdistelmässä. Asiakasyritysten kasvavien tarpeiden myötä rekrytoitiin lisää henkilökuntaa, ja muiden kieliyhdistelmien tarpeeseen vastattiin ostamalla palveluja myös alihankkijoilta ja kehittämällä yhteistyökumppaniverkoston.

Käännöstoimistot kilpailevat laadulla ja erikoisalojen osaamisella. Kohdeyrityksen erikoisaloja ovat pankkitoiminta, sijoittaminen, kauppa, talous, teollisuus (tietoliikenne, paperi-, sellu- ja lääketeollisuus), rakentaminen ja tutkimus. Tilattavat käännöstyöt ovat suurimmaksi osaksi yritysten vuosikertomuksia ja osavuositarkastuksia, pörssi- ja lehdistötiedotteita, asiakas- ja henkilöstölehtiä, esitteitä, mainostekstejä, Internet- ja Intranet-tekstejä, laatu- ja ympäristöoppaita, sopimuksia, patenttihakemuksia sekä manuaaleja. Muihin palveluihin kuuluvat henkilökohtainen kielikonsultaatio, luova kirjoittaminen erilaisiin julkaisuihin, sisällöntuottaminen ja kielikoulutus. Yritys tukee asiakasyritystensä viestintää tuottamalla asiakkaille virheettömiä, niiden yrityskuvaa tukevia käännöksiä, jolloin asiakas pystyy itse harjoittamaan monikielistä viestintää käännöstoimiston avulla. (Yrityksen www-sivut, 2009)

5.1 Kohdeyrityksen viestinnän kehitys

Kohdeyrityksen visuaalinen yrityskuva on yrityskulttuurin lailla muuttunut paljon yrityksen alkuvuosiin verrattuna. Yrityksen merenläheinen sijainti Katajanokalla vanhassa jugend-henkisessä rakennuksessa oli omiaan korostamaan markkinointimateriaaleissa hyvin perinteikästä henkeä, kuvavalintojen koskiessa merta, laivoja ja tarkoituksella vanhanaikaista arvokasta tyyliä, ja kirjaintyyppivalintojen ollessa kauniita, koukeroisia italic-tyylillä korostettuja. Vaikka yritys perustettiin vuonna 1989, suuntasi se vasta vuonna 2001 resursseja ensimmäisten Internet-sivujensa luomiseen, jotka olivat raskailla kuvilla varustetut, FrontPage-ohjelmalla itse tehdyt. Markkinointia ei nähty tärkeänä yritystoiminnan osa-alueena, vaan uskottiin, että korkealaatuinen tuote ja ystävällinen palvelu ovat riittävät liiketoiminnan elementit suorittamaan markkinointia varsinaisten lisätoimenpiteiden sijasta.

Vuonna 2007 toteutettiin yhteistyössä mainostoimiston kanssa markkinointimateriaalien uudistus, joka koski logon päivittämistä, uusia Internet-sivuja, käyntikortteja ja mainospohjia julkaistavaksi eri luetteloissa. Logon suunnittelutyön eteen nähtiin eniten vaivaa ja siitä kehityikin koko henkilökunnan hyväksymä symboli, johon jokainen oli varsin tyytyväinen. Internet-sivuista ja mainosilmoituksista jaettiin vielä monta eri mielipidettä. Ilmoitusten ulkoasu eri julkaisukohteissa oli vielä kirjavaa, sillä eri henkilöt osallistuivat ilmoitusten tuottamiseen ilman yhdenmukaista näkemystä tai ohjeistoa. Uudistetut Internet-sivut, lomakepohjat ja käyntikortit eivät mielestäni olleet visuaalisesti yhteneväisiä. Nykyisissä Internet-sivuissa toki ilmenee alan kirjallinen ja kansainvälinen puoli, mutta ulkoasu on sekava. Sivun ylälaidassa on modernit suurten maiden tunnusmerkit, ja sivun vasemmassa laidassa näkyvät perinteiset kompassi, kartta ja kalligrafiakynä. Sivujen myötä ainoa yhdistettävä tunnusmerkki käyntikortissa olivat logo sekä sininen ja ruskea yritysväri. Yritys tarvitsee viestinnän välineisiin jotain tunnistettavampaa ja yhtenäisempää.

5.2 Yrityskuvan kehityksen tarve

Yritysassiakkaita monet edustavat konservatiivisia ja perinteisiä, kauan toimineita kansainvälisiä yrityksiä, joiden joukossa esimerkiksi rahoitusalan yrityksille ja eri teollisuudenalojen edustajien kanssa toimimiselle on oltava yhteinen sävel, eikä arvojen ja toimintatapojen kohdalla voi poiketa liian kauaksi toisistaan. Asiakkaiden on tunnettava, että heidän palveluntarjoajansa puhuvat heidän kanssaan samaa kieltä. Yhteistyökumppanien yrityskuva ja maine on tärkeä valintakriteeri. Markkinoinnissa ei siksi ole lähdetty riehakkaaseen tai yltiömoderniin lähestymistapaan, sillä vakavasti otettavuuden ja pitkän linjan perinteiden on todettu vakuuttavan yritysasiakkaat paremmin. Yrityksen tunnusvärit sininen, tummanruskea ja valkoinen, ovat mielestäni ihanteellinen yhdistelmä edustamaan tätä yrityskuvaa.

6 Design management -projektin toteutus

Jaskarin näkemyksen mukaisesti (2004) keinoja lähtötilanteen selvittämiseksi ovat keskustelu henkilökunnan ja eri kohderyhmien edustajien kanssa, havainnointi, asiakasanalyysi sekä yrityksen ja yritysjohton analyysi, jossa määritellään perusarvot, liikeideat ja tavoitteet. Lisää pohjaa lähtötilanteelle saadaan analysoimalla yrityksen viestinnän tilaa, markkinointimateriaalien ja www-sivujen sisältöä ja ulkoasua. Kohdeyrityksen imagoa on mitattu vuonna 2006 asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka tulokset olivat varsin positiiviset, yrityksen profiloiduttua alan keskivertoarvoihin verrattuna erityisesti palveluhenkiseksi ja ystävälliseksi yritykseksi.

Lähtötilannetta verrataan tavoitteisiin, ja tiedostetaan korjaamista ja parantamista tarvitsevat osa-alueet. Keskeistä on määritellä yrityskuvatavoitteet ja yrityksen keskeinen sanoma; mitä yritys haluaa viestiä toiminnoillaan eri kohderyhmille. Tavoiteimago on se mielikuva, jonka yritys haluaa kohderyhmillään olevan itsestään. Tavoiteprofiilin määrittely voi olla pelkistetty ja aikaa kestävä kiteytymä yrityksen missiosta. Eri toimenpiteitä varten tehtyjä määrittelyjä on syytä tarkastella niiden käytön kannalta, kuten miten ne olisi mahdollista viedä eri kohteisiin suunnitelmien ja toteutuksen tasolla. (Pohjola 2003, 23 - 24.)

Yleisesti design management -suunnitelman rakentamisessa on useita vaihtoehtoja. Suunnittelu voi perustua eri laajuudessa asiakkaan toivomuksiin tai suunnittelija voi saada täysin vapaat kädet. Lopputulos ja sen onnistuminen riippuvat täysin siitä, mitä suunnitelman toivotaan muuttavan tai edistävän, ja kuinka henkilöstö sisäistää kehitysehdotukset ja yrityskuvatavoitteet.

Yrityksen identiteetin selvittäminen havainnoimalla on haaste yrityksessä pitkään työskennelleenä, joten odotus realistisen kuvan saamiseksi yrityksen kahta omistajaa haastatteleamalla ja omia monivuotisia havaintojani yhdistelemällä on suuri. Haastattelun tuloksena pyrin vastaamaan kysymyksiin, millainen yritys on, mitä parannettavaa toiminnoista löytyy, miten yritysilmettä tulisi kehittää design management -mallin kartoituksen perusteella, jotta tavoiteltavaa yrityskuvaa ja keskeistä sanomaa osataan viestittää eri kanavien välityksellä sidosryhmille. Mitä hyötyä design management -ajattelusta on juuri kohdeyritykselle?

6.1 Lähtötilanteen selvitys teemahaastattelun avulla

Yrityksen nykytilan, identiteetin, yrityskuvatavoitteiden ja keskeisen sanoman selvittämiseksi tuli tärkein tieto selvittää yrityksen omistajien antamien perustietojen, mielipiteiden ja tahotilan avulla. Tutkimusmenetelmiä olisi varmasti ollut useita laadullisen tutkimuksen alalla, mutta haastattelu oli luonnollinen valinta, koska sillä on monia etuja.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 36) ovat koonneet oleellisia esimerkkejä haastattelun eduista muihin tutkimusmuotoihin verrattuna. Haastattelu on ihanteellinen tutkimusmuoto, jos halutaan haastateltavan tuovan tietoja esille mahdollisimman vapaasti ja luoda merkityksiä aihepiireistä, joista tutkijan on vaikea tietää etukäteen. Haastattelun yhteydessä voi lisäkysymysten avulla selventää ja syventää vastauksia perustelemalla, tai jos tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelussa on myös paremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä ja säädellä käsiteltävien aiheiden järjestystä. Esiin tulleiden tietojen osalta voidaan löytää niiden välisiä yhteyksiä ja uusia hypoteeseja kuten myös kuvaavia esimerkkejä.

Teemahaastattelulla on seuraavia ominaispiirteitä: sitä käytetään haastateltaville, jotka ovat jo kokeneet tietyn tilanteen. Tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta on aiemmin selvitetty ja niistä johdetun tilanne- tai sisältöanalyysin avulla on päädytty tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista. Analyysin perusteella kehitetään haastattelurunko. Yksityiskohtaisten kysymysluetteloiden sijasta teemahaastattelussa voi käyttää runkona teemojen aihepiireittäin etenevää avainsanalistaa. Viimeiseksi haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden kokemuksiin tutkijan ennalta analysoimista tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47, 66)

Teemahaastattelumuoto sivuaa laadullisen tutkimuksen näkökulmia, vaikkakaan se ei sido haastattelutyyppiä kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Vapaus haastattelun syvyyteen tai haastattelukertojen määrään nähden on tässä tutkimusmuodossa suuri, ja oleellisinta on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa.

Teemahaastattelu tutkimusmuotona soveltui design management -prosessin yhteyteen, jossa selvitettiin yrityksen nykytilaa, tavoitteita ja toimintoja yhtä lailla teemoittain. Valinta oli myös siksi luonnollinen, että avoimessa ja keskustelunomaisessa tilanteessa haastattelua oli mahdollisuus avata ja syventää aiheita lisäkysymyksillä.

6.2 Haastattelukysymysten valmistelu

Haastattelukysymykset on johdettu Poikolaisen (1994, 40) design management -prosessimallista, joka koostuu analyysistä, synteesistä sekä toteutus ja ohjeistot -vaiheesta. Haastattelukysymysten kaksi ensimmäistä kysymystä muodostuvat prosessimallin analyysivaiheesta, jossa selvitetään yrityksen identiteettiä. Liikeideakysymykseen liittyen on selvitetty myös yrityksen arvoja, heikkouksia ja vahvuuksia. Kysymysten 3.-5. perusteella selvitetään yrityksen yrityskuvatavoitetta ja profiloivia toimenpiteitä. Kysymykset 6-10. selvittävät design management -toiminta-alueiden (viestintä, tuote, toimintaympäristö ja käyttäytyminen) ominaisuuksia, kuinka ne on toteutettu kohdeyrityksessä.

Kaikkiaan kymmentä kysymystä on avattu haastattelutilanteessa lisäkysymyksillä, normaalin haastattelutilanteen luonteen mukaisesti. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Lisäkysymysten muodostama perusteellisempi keskustelutilanne avasi aiheita kiitettävästi. Imagon selvittämiseen liittyvää kysymystä en nähnyt tarpeelliseksi liittää haastattelukysymyksiin, sillä siihen luotettavimman vastauksen saisi asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä, mihin laajuuteen ei tämän opinnäytetyön puitteissa kuitenkaan ryhdytty.

6.3 Haastattelun tulokset teemoittain

Haastattelun kohdeyrityksen omistajia saadakseni pohjaa heidän tahtotilalleen, mihin suuntaan design management -suunnitelmaa tulee yrityskuvatavoitteiden myötä työstää. Design management -suunnitelma tehdään mahdollisimman suurelta osin perustuen yrityksen omistajien toivomuksiin, ja pitkäaikaisen työsuhteeni aikana tekemieni havaintojen tukemana. Haastattelukysymykset ovat kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 2. Seuraavaan kohtaan haastatteluvastaukset on purettu teemoittain, kooten yksityiskohdat yrityksen nykytilaan ja identiteettiin, yrityskuvatavoitteisiin ja design managementin neljän toiminta-alueen ominaisuuksiin.

6.3.1 Yrityksen identiteetti

Haastateltavat kertoivat yrityksen perustietoja sekä sen tarjoamista palveluista. Yritys tarjoaa kielenkäännös- ja tarkistuspalveluita ja mahdollisimman laadukasta, ystävällistä, henkilökohtaista ja joustavaa kokonaispalvelua niin, että asiakas saa lisäarvoa käyttäessään yrityksen palveluja. Toiminnan vahvuutena mainittiin laadukas tuote ja palvelu kokonaisuudessaan, tinkimättömyys kielten laadun korkeasta tasosta, pitkä kokemus erilaisia liiketoiminta-aloja koskevassa erikoisosaamisessa, taitavat, monipuoliset ja tuotteliaat kääntäjät, ja syntyperäisten kieltenosaajien osuus kaikissa töissä, mikä takaa luonnollisen ja autenttisen lopputuloksen käännöstöiden laadussa. Yrityksen omien kääntäjien kieliosaaminen on keskittynyt englantiin, suomeen ja ruotsiin, sillä kyseiset kielet ovat luonnollisesti tilatuimmat käännöskielet Suomessa. Kysyntään on vastattu rekrytoimalla syntyperäisiä englanninkielisiä kääntäjiä ja kielentarkistajia. Yrityksen omien kääntäjien kielivalikoiman toivottiin olevan määrällisesti monipuolisempi. Aikaisemmin toteutetun asiakastytytyväisyystutkimuksen tuloksista ilmeni, että jopa jotkut vakituiset asiakkaat uskovat toimiston vieläkin keskittyvän pelkästään englanninkielisiin palveluihin, markkinointitoimenpiteistä huolimatta.

Korkealaatuinen työ on edellytyksenä koko toiminnalle, tämän käsittäessä kielipalvelut sekä kokonaisvaltaisesti koko palveluprosessin. Heikkoutena toiminnassa nähtiin hiljaisempien ke-

säkuukausien kannattavuus epäsäännöllisen kassavirran tuloksena, sekä korkeatasoisen käännöstyön kustannusten suhde siitä saatavaan tuottoon, joka koettiin liian vaatimattomaksi.

Kohdeyritykselle on tärkeää palvella asiakasta hyvin ja joustavasti ja mahdollisuuksien mukaan ylittää asiakkaan odotukset. Tämän tulisi näkyä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Asiakkaiden erilaisia tarpeita ja toiveita arvostetaan ja kunnioidaan, ja tavoitteena on pyrkiä täyttämään heidän tarpeensa mahdollisimman täydellisesti. Yritys arvostaa työntekijöiden elämää kokonaisuudessaan, ei vain heidän työuraansa, ja vilpittömästi haluaa olla inhimillinen ja hyvä työnantajayritys.

6.3.2 Yrityskuvatavoitteet ja keskeisen sanoman välittyminen

Haastateltavat jakoivat yrityskuvatavoitteet sekä asiakkaita että henkilökuntaansa koskeviksi, ja kertoivat tavoitteiden olevan yrityksen arvoista johdettuja. He haluavat yrityksen olevan asiakkailleen luotettava, korkealaatuista työtä tekevä ja pitkäaikainen kumppani, josta on asiakkaalle hyötyä ja lisäarvoa, ja jonka kanssa on miellyttävä asioida. He kuvasivat yritystä asiakkaan tarpeisiin ja tyyliin paneutuvana ja monipuolisena yrityksenä. Työntekijöiden toivotaan kokevan työpaikkansa mukavana työyhteisönä, jossa heitä arvostetaan ja jossa he voivat kehittyä ja ottaa vastuuta omasta työstään ja jossa johto on heidän tukena ja apunaan. Työntekijöiden toivotaan kokevan, että heidän tekemänsä työ tuottaa tyydytystä ammatillisessa mielessä, ja että heillä on mahdollisuus kehittää itseään ja kehittyä työssään. Työntekijät otetaan huomioon yksilöinä ja heidän tarpeiden mukaan joustetaan tarvittaessa. Toimiston ilmapäiirin koettiin olevan positiivinen ja demokraattinen.

Omistajien mielestä yritystä parhaiten kuvailevat adjektiivit luotettava, asiantunteva, monipuolinen, joustava, laadukas, erilainen, palveleva ja ystävällinen. Yritysilmeessä toivottiin olevan elementtejä, joiden myötä välittyy mielikuva lämminhenkisydestä, uusiutumiskykyisestä mutta myös perinteisiin nojaavasta, rauhallisesta ja laadukkaasta yrityksestä. Visuaalisina ja konkreettisina materiaalivalintoina toimintaympäristössä ovat nahkaiset nojatuolit, kirjat ja lämpimänsävyinen puu sisustuksessa. Markkinoinnin tunnuselementteinä nykyiset kartta, kompassi, muistikirja ovat juuri tätä tyyliä, joka koettiin toimivaksi ja jonka mukaan halutaan jatkaa vastaisuudessa. Nykyiset värit ruskea ja sininen ovat hyvät, sinisen tuodessa dynaamisuutta ja raikkautta ruskean lämmön lisäksi, koska kokonaisuus ei kuitenkaan saisi näyttää vanhanaikaiselta ja tunkkaiselta.

6.3.3 Design management - Tuote

Kohdeyrityksen ydintuote on käännös- ja kielentarkistuspalvelu monissa eri kieliyhdistelmissä. Asiakkaiden kanssa pyritään ylläpitämään jatkuvaa vuoropuhelua, mikä käytännön tasolla

tarkoittaa yhteydenpitoa joko toimeksiantoon liittyvien kysymysten tai syvemmin asiakkaan käsiteltävän tekstin sisältämien asioiden tai terminologian osalta tehtävää selvitystä ja taustatyötä. Asiakkaan tarpeisiin pyritään aina vastaamaan parhaimpien käytössä olevien resurssien avulla, mikä tarkoittaa muun muassa saman asiakasyrityksen tekstien keskittämistä kyseiseen alaan syvemmin perehtyneille kääntäjille ja kielentarkistajille, jolloin erikoisalojen asiantuntemus käännösprosessissa pystytään varmistamaan. Käännöksen korkean laadun takaa myös syntyperäisten kääntäjien ja kielentarkistajien osuus toimeksiannossa, jolloin kohdekieli kuulostaa luonnolliselta ja idiomaattiselta, eikä ”vain” käännökseltä. Käännöstyön tarkistaa aina toinen kääntäjä tai kielentarkistaja, mikä tukee virheettömän lopputuloksen saavuttamisessa.

Toimiston sisäisiin kielivalikoimiin kuuluvat suomi, ruotsi ja englanti, mutta laajan ja osaavan yhteistyökumppaniverkoston avulla melkein kaikkiin kielitarpeisiin pystytään vastaamaan. Alihankkijaverkostoa kehitetään ja laajennetaan tarpeen mukaan, ja tarvetta laajennukselle on edelleen. Tuotekehityksenä voidaan pitää kääntäjien ammattitaidon ja osaamisen lisäämistä. Monimuotoisten ja vaativien käännöstoimeksiantojen myötä ammattitaito kehittyy työn ohessa itsestään. Asiakaskohtaisen erikoisterminologian oppiminen tukee työssä kehittymistä edelleen ja parantaa vastaavasti asiakastyytyväisyyttä. Erikoisterminologian ja asiakaskohtaisten sanastojen johdonmukainen käyttö varmistetaan käännösmuistiohjeita ja sähköisiä termipankkeja hyödyntämällä. Tietokoneavusteisten käännöstyökalujen määrä markkinoilla lisääntyy koko ajan, ja paine kehityksen mukana pysymiselle kasvaa.

6.3.4 Design management - Viestintä

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että viestinnän suunnitelmallisuudessa olisi parannettavaa. Tämän kokoisella yrityksellä ei usein ole aihetta säännölliseen tiedottamiseen suuremmille kohderyhmille, mutta toisaalta jo päivittäisten työtehtävien arvioitiin toteuttavan viestinnän tehtävää vaihdettaessa informaatiota asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sähköpostitse ja puhelimitse koko ajan. Tiedottamisen lisäämisen tarpeesta sekä sisäisesti että ulkoisesti oltiin samaa mieltä.

Markkinointiviestintään on panostettu mainosten ja Internet-sivujen vaikutuksella. Mainonnassa ei ole aikaisemmin ollut yhtenäistä linjaa ja eri julkaisukanavien koko- ja väriratkaisut ovat tehneet mainosten variaatioista varsin kirjavaa näköisiä. Mainosten teemat ovat vaihdelleet värikkästä pulloposti-ideasta puhtaasti informatiivisiin mustavalkoisiin luetteloilmoituksiin. Mainontaan on osallistunut viime vuosina eri henkilöitä, minkä vuoksi jokaisen henkilökohtaiset mielipiteet ovat vaikuttaneet ratkaisuihin enemmän kuin yhtenäiset yrityskuvatavoitteet.

6.3.5 Design management - Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristöllä yrityskuvaan ei nähty olevan merkityksellistä vaikutusta muiden kuin työntekijöiden osalta. Asiakkaat vierailevat yrityksen toimistossa suhteellisen harvoin ja tapaamiset järjestetään yleensä asiakkaan toimitiloissa tai ravintolassa liikelounaan yhteydessä. Konkreettisia materiaalivalintoja toimintaympäristössä ovat lämpimät luonnonmateriaalit kuten nahka ja puu. Viherkasveja ja taidetta on pyritty käyttämään sisustuksessa pehmentävinä elementteinä. Kirjoja käännöstoimistossa luonnollisesti on runsaasti ja yhtenä sisustuselementtinä, joka korostaa toimialan kansainvälistä luonnetta, ovat vastaanottotilassa olevat maapallot.

Sisustuksen yhtenäisyydessä nähtiin olevan parantamisen varaa. Toimistokalusteita on hankittu eri vuosina lähinnä henkilökunnan määrällisen kasvun aiheuttaman tarpeen vuoksi, minkä vuoksi työpisteiden tyylit vaihtelevat jonkin verran. Työpöytien puun sävyt ja tuolien tekstiilien värit eroavat toisistaan, mikä näyttää jökseenkin levottomalta. Edustavimman näköinen osa toimistoa katsottiin luonnollisesti sijaitsevan asiakkaiden vastaanottotilassa, jonka yhteyteen suurin osa yrityksen näköisistä koriste-esineistä ja harkitusti valituista kalusteistakin on sijoitettu.

6.3.6 Design management - Käyttäytyminen

Henkilöstön katsottiin sisäistäneen suositukset olla mahdollisimman paljon yhteydessä asiakkaisiin jo laadunvarmistuksenkin vuoksi toimeksiantojen yhteydessä. Työilmapiiri on haasteltavien mielestä kaiken kaikkiaan miellyttävä ja avoin. Samaa ovat korostaneet jopa entiset henkilökunnan jäsenet. Työntekijöitä huomioidaan esimerkiksi järjestämällä jokaiselle syntymäpäiväjuhlia, vaikka kyseessä ei olisikaan täysien vuosikymmenten merkipaaluomaiset tilaisuudet. Iloisia ja lämminhenkisiä tilaisuuksia siis riittää vuoden aikana. Yhteiset lounastilaisuudet ovat suosittuja, ja kiireisten sesonkien jälkeen pyritään pitämään huolta, että henkilökunta kokee myös virkistäviä ja rentouttavia hetkiä yhteisten illanviettojen muodossa. Jokakeväisillä lyhyillä matkoillakin on ollut yhteishengen kannalta suotuista vaikutus.

6.3.7 Tulevaisuuden tavoitteet

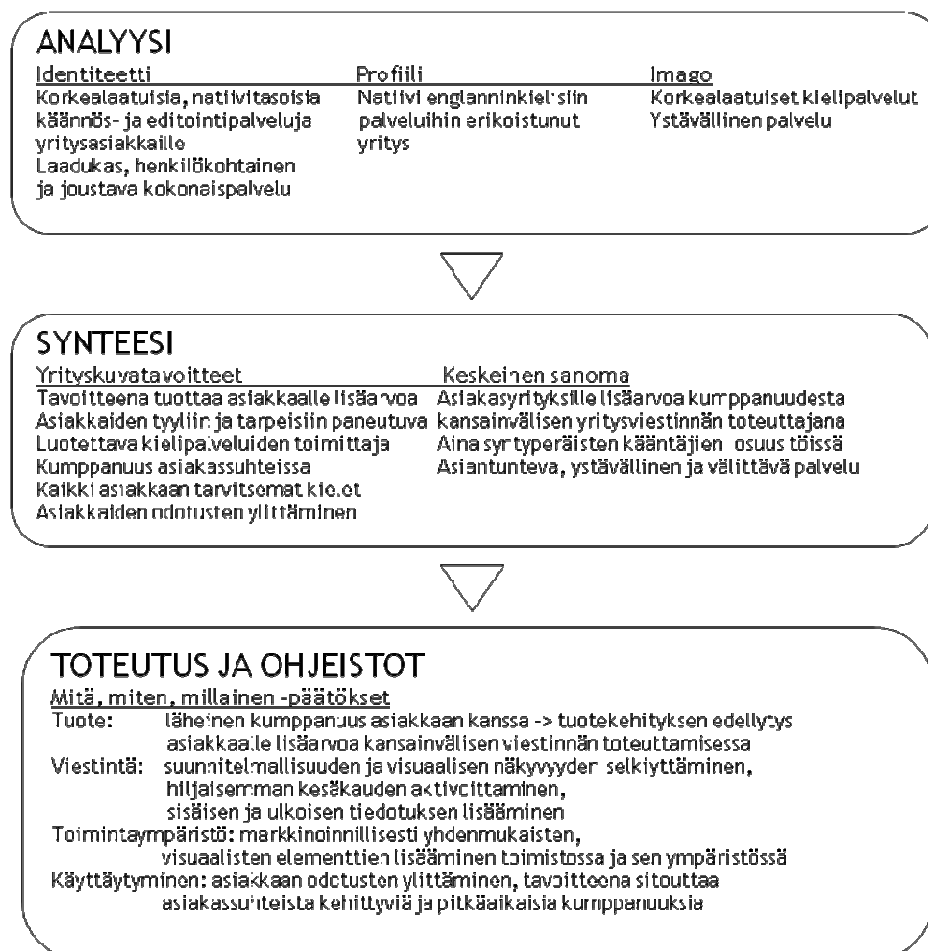
Omistajat haluavat nähdä yrityksen suurempana ja kauniimpana, hyvämaineisena ja edelleen kasvavana toimistona, johon halutaan töihin ja jonka asiakkaaksi halutaan. Asiakassuhteiden halutaan kehittyvän syvemmiksi ja kestävämmiksi. Yrityksen kokonaiskannattavuuden toivottiin parantuvan. Asiakaskunnan kasvamisen ja monipuolistumisen myötä myös nykyään hiljai-

sempi touko-elokuu saadaan toivottavasti kannattavammaksi. Yrityksen toivottiin olevan sellainen, jonka työntekijät kokevat omakseen ja jossa he viihtyvät.

6.4 Haastattelutulokset design management -prosessimallissa

Teemahaastattelun tulokset on tiivistetty seuraavaan kaavioon, jonka muoto on johdettu Poikolaisen (1994, 40) design management -prosessista. Siinä näkyvät hyvin identiteetin piirteiden lisäksi nykytilanteen hiukan kapea imago, joka paljastaa yrityskuvan vielä korostavan yrityksen alkuvuosien palveluiden keskittymistä lähinnä englanninkielisiin palveluihin, vaikka nykyään palveluvalikoima on monipuolisempi. Asiakaspalvelua pidetään ystävällisenä ja joustavana. Haastattelussa selvitettyjen yrityskuvatavoitteiden ja yrityksen välittämän keskeisen sanoman perusteella mietitään, miten tavoitteet voidaan erilaisten toimenpiteiden avulla saavuttaa ja miten sanomaa viestitetään eri toimintojen välityksellä kohderyhmille ymmärrettävästi.

Yksityiskohtaisemmat kehittämistarpeet ja -toimenpiteet on kirjoitettu erilliseen design management -suunnitelmaan. Design management -malli toimii analysoinnin apuna ja työn toteuttamisen perustana.



Kuva 7: Haastattelutulokset design management -prosessimallissa

6.5 Design Management -suunnitelman kehittäminen

Haastatteluvastauksista ilmenneiden tavoitteiden ja kehitystarpeiden perusteella hahmottelin kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvan design management -suunnitelman, joka koostuu ohjeistoista ja ehdotuksista viestinnän, palveluiden, käyttäytymisen ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Suunnitelma konkretisoitui MS PowerPoint-muodossa työstetyksi 27-sivuiseksi ohjeistoksi, joka painatetaan kirjapainossa jo värisävyohjeistuksenkin vuoksi pdf-tiedostoksi pakattuna, ja joka säilytetään kohdeyrityksessä omassa kansiossaan. Painoteknisistä syistä johtuen PowerPoint ei ole paras mahdollinen tiedostomuoto, mutta käytettävissä olleista ohjelmista se tarjosi helpoimman ratkaisun, jolla suunnitelman elementit saatiin ”taitettua” halutunlaisen ulkoasun mukaiseksi. Painotekniset ongelmat voidaan kuitenkin kiertää tallentamalla tiedosto pdf-muotoiseksi, jolloin käytetyt fontit pysyvät alkuperäisinä ja värit mahdollisimman pitkälle alkuperäisen mukaisina.

Haastatteluvastausten vaikutus näkyy osittain hyvinkin suoraan suunnitelman kehityskohteissa ja -ehdotuksissa. Selvimät kehityskohteet ovat tuotekehitys ja viestintäsuunnitelma, sillä näistä toiminnoista haastateltavat löysivät eniten parannettavaa. Kehitysehdotukset ja työohjeet ovat luettavissa vain design management -suunnitelmassa, joka on omana erillisenä liitteenään. Opinnäytetöiden verkkojulkisuuden vuoksi niitä ei ole sisällytetty julkaistavaan raporttiosaan.

Ohjeisto on jaettu viiteen osioon, jotka on helposti irrotettavissa tarvekohtaisesti kokonaisuuden siitä kärsimättä. Ohjeiston ensimmäinen osa on otsikoitu nimellä Tuotekonsepti. Se sisältää kuvauksen ydintuotteesta eli käännös- ja kielentarkistuspalvelusta ja sitä tukevista lisäpalveluista, painottaen toimeksiannon vaikutusta asiakastyytyväisyyden varmistamiseen ja vuorovaikutuksen suhteen tuotekehitykseen. Kehitysehdotuksena on mainittu toimenpiteitä, joilla toimeksianto saadaan ylittämään asiakkaan odotukset ja parantamaan siten asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

Ohjeiston toinen osa koostuu viestintäsuunnitelmasta, jossa ilmaistaan yrityksen viestitettävät arvot, viestinnän periaatteet ja tavoitteet. Suunnitelmassa on tiivistetyt viestintäohjeet henkilökunnalle mukaan lukien sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. Haastattelutuloksista nousi selvästi esiin toive parantaa viestinnän suunnitelmallisuutta ja määrää, sekä kehittää markkinointimateriaaleja tunnistettavammiksi ja keskenään yhtenäisemmiksi. Yhtenä yrityskuvataavoitteena oli yrityksen profiilin monipuolistaminen. Tämä näkyy monipuolisten kieliyhdistelmien painotuksena tiedotettaessa ja markkinoitaessa palveluja. Mainoksissa otetaan huomioon monikielisuuden korostus siitä huolimatta, että suurin osa toimiston sisäisistä kääntäjistä tekee käännöstöitä suomesta englantiin tai englannista suomeen.

Kolmas osa, eli graafinen ohjeisto, liittyy viestinnän aihepiiriin. Suunnitelmassa graafisten ohjeiden osuus korostuu, koska käsiteltiin sitä moninkertaisesti muita design managementin toiminta-alueita enemmän, sillä todennäköisesti juuri graafiset ohjeet tulevat olemaan kohdeyrityksessä useimmiten käytössä. Käytännön syistä ne on päätetty muodostaa omaksi kokonaisuudekseen.

Neljäs osa, toimintaympäristöohjeisto, antaa neuvoja siitä, miten viestinnässä käytetyt graafiset elementit otetaan käyttöön sisustuksellisinä elementteinä ja miten yrityksen visuaaliset tunnusmerkit saadaan näkyviin päivittäisessä työympäristössä. Ohjeistossa on lisäksi käytännön ohjeita yleisen viihtyvyyden ja edustavuuden huomioon ottamiseksi, sekä parannustoimenpiteitä uusien toimitilojen muutamalle epäkohdalle, joilla ei varsinaisesti ole merkitystä tunnistettavan yrityskuvan kanssa. Yritys on muuttanut toukokuussa 2009 suurempiin toimitiloihin, jonka koossa on huomioitu kasvutavoitteet.

Design managementin viimeinen toiminta-alue, käyttäytyminen, on nimetty suunnitelman viidennessä osassa nimellä Palvelukulttuuri, sillä käyttäytymisohjeistus itsessään kuulostaisi itsestäänselvyyksien toistolta. Osiossa on mietitty keinoja, joilla sidosryhmien kokema asioiminen tehdään mahdollisimman miellyttäväksi ja onnistuneeksi, ja asiakastyytyväisyyden muodostamat tekijät otetaan vuorovaikutuksessa huomioon. Henkilöstön työtyytyväisyys on myös otettu huomioon ohjeistuksessa.

6.5.1 Graafisen ohjeistuksen kehittäminen

Graafiseen ohjeistukseen on koottu yrityksen markkinointimateriaali verkkosivuja lukuun ottamatta. Ohjeistus alkaa yrityksen tunnusmerkeistä, joita ovat yrityksen nimi, logot, liike-merkit, tunnusvärit, typografia ja sloganit. Ne kertovat, mikä yritys on, mitkä ovat sen perusarvot ja tavoitteet. Ulkoisten tunnusmerkkien tulee olla graafiselta tyyliltään samansuuntaisia ja toisiinsa nähden tunnistettavia. Ohjeistuksen ensimmäinen kohde on logo, josta kerrotaan käyttö-, koko- ja värimäärittelyt, sekä kielletyt käyttötavat- ja tyylit.

Vaikka kehitin joidenkin markkinointimateriaalien ulkoasua prosessin myötä, tarkoitus oli silti hyödyntää hyväksi havaittuja visuaalisia elementtejä ja säilyttää vuonna 2007 vakiinnutetut yritysvärit ja logot.

Yrityksen tunnusväreiksi on valittu kirkas sininen ja sen vastapainoksi lämmin ruskea. Värimääritykset on tehty CMYK-väreinä, jotta määritelmät toimivat yhtä hyvin painettuina kuin sähköisissä materiaaleissa. RGB-värit toimivat standardoimattomina vain näytöllä, eikä niitä voi käyttää normaalissa neliväripainatuksessa, sillä niistä ei voi tehdä värierotteluja. CMYK-värimääritykset ovat sinisen osalta CMYK 100,6,0,32, ja liukuvärinä käytetyn ruskean tummemman pään osalta CMYK 52, 65,78,59 ja vaaleimman sävyn osalta CMYK 42,60,80,41.

Yritysvärit pidetään graafisessa ohjeistuksessa samoina, sillä ne kuvastavat yrityksen arvo maailmaa erinomaisesti, niihin on totuttu, yrityksen johto kokee ne omikseen ja toisaalta edellisestä visuaalisen ilmeen päivityksestä on kulunut vasta kaksi vuotta eivätkä liian usein tapahtuvat muutokset edistä tavoitteita. Sinisen sävyistä kirkas ja tumma antavat luotettavan ja virallisen vaikutelman. Esimerkkinä sinisen vaikutelmasta voi mainita Kokoomuksen ruiskukan ja poliisilaitoksen tunnusvärin. Lisäämällä siniseen vihreän vivahteita saadaan sävyyn lisättyä kauniita veden ja ilman mielle yhtymiä. Ruskea väri ei kuulu heraldisten värien joukkoon. Se on arkinen sävy, mutta hieman punaiseen päin liukuvana se mielletään lämpimäksi ja maanläheiseksi.

Yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut vakiintunutta kirjaintyyppiä. Verkkosivuilla on käytetty Arialia ja käyttöyhteyksistä riippuen on kirjaintyyppi saattanut vaihdella jokaisen työhön vai-

kuttaneen henkilön mieltymysten mukaan. Asiakastiedotteita on saattanut lähteä pahimmillaan värillisenä, lihavoituna ja antiikvakirjaintyyppillä kirjoitettuna samalla kerralla. Typografian osalta valitsin kaksi vaihtoehtoista kirjaintyyppiä. Valitun kirjaintyyppin tulisi olla ennen kaikkea selkeä ja helposti luettava. Mielestäni groteski tekstityyppi sopii yrityksen tyyliin, sen ollessa moderni, selkeä ja kevyt. Calibri sopii pidempiin tekstikokonaisuuksiin, kuten esite- tai tiedotetekstiin. Corbelin valitsin mainosilmoitusten tekstiksi, koska hieman teknisen näköisellä se antaa myös tehokkaamman vaikutelman. Itkosen (2007, 68-69) mukaan groteskit ovat näytöllä tapahtuvaan käyttöön sopivampia kuin päätteelliset antiikvat, sillä antiikvan päätteistä on näytöllä enemmän haittaa kuin hyötyä. Groteskin avoimuus ja suuret tyhjät sisätilat estävät tekstin tukkeutumisen vaikutelman näytöllä. Calibri on verraten uusi fonttityyppi; Microsoft julkaisi sen vuonna 2007 Vista-käyttöjärjestelmässään uutena näytöllä hyvin toistuvana kirjaintyyppinä.

Calibri ja Corbel ovat grotesteja kirjaintyyppejä, ja ovat vähäeleisinä uskottavampia kuin koristeellisemmat päätteelliset antiikvat. Vaihtelevuutta pitkiin teksteihin saadaan käyttämällä sekaisin groteskeja ja antiikvoja, esimerkiksi käyttämällä otsikossa eri kirjaintyyppiä kuin varsinaisessa tekstissä. (Loiri & Juholin 1998, 35)

Valmiiksi määritellyt muotoseikat helpottavat henkilöstön työskentelyä, koska tyylejä ei tarvitse valita erikseen joka tilanteeseen. Tärkeä osuus on myös työajan säästöllä, koska henkilöstö riippumatta markkinointimateriaaleja voidaan tuottaa tehokkaasti ja ohjeistuksen mukaisesti yhdenmukaisen näköiseksi.

6.5.2 Markkinointimateriaalien kehittäminen

Viestintäsuunnitelman sisältämän graafisen ohjeiston puitteissa päivitin ja lisäsin yrityksen markkinointimateriaaleja. Aikaisemmin materiaaleissa oli keskenään kirjavuutta ja osa mainosilmoituksista oli esimerkiksi luetteloyritysten graafikoiden ilman ohjeistusta ja voimakkaasti muokkaamia, jolloin osa tunnistettavuudesta menetettiin.

Kevensin käyntikortin visuaalista ilmettä jättämällä aiemmin käytössä olleet raskaat värilliset palkit kortin reunoista pois. Kortin yhteystieto-osion tekstit muutin ohjeistuksessa mainituksi tummanharmaaksi ja tasasin tekstin oikealle. Aikaisemmin kortin haltijan nimi ja titteli eivät erottuneet muista yhteystiedoista, tekstin koon ja värin ollessa keskenään sama. Nyt henkilön nimi ja titteli ovat suurempikokoisena ja erillään kortin oikeassa yläkulmassa. Näiden muutosten avulla kortin ulkoasu muuttui selvämmäksi, kevyemmäksi ja asiallisemmaksi.

Painettua esitettä yrityksellä ei ole ollut muutamaan vuoteen enää käytössä, eikä sellaiselle ole havaittu tarvetta. Painetun esitteen valmistaminen tulisi ajankohtaiseksi lähinnä tilan-

teessa, jossa yritys markkinoisi itseään messutapahtumissa, joissa mahdollisille asiakkaille olisi hyödyllistä antaa mukaan otettavaa tietoa palveluista. Nykytilanteessa asiakkaat enemmänkin pyytävät tietoa yrityksen kieli- ja palveluvalikoimasta ja hinnoista sähköpostitse, ja vierailevat enimmäkseen verkkosivujen yhteystiedot- ja tarjouspyyntösivuilla. Sähköisen esitteen luonnille oli siis kysyntää. Pdf-muodossa lähetettävään esitteeseen koostin lyhyesti oleelliset asiat yrityksen palveluista, kielivalikoimasta sekä hinnastosta. Hinnasto puoltaa esitteen tulostamista ja mahdollista säilyttämistä pidempäänkin, sillä hintatietoja ei julkaista yrityksen verkkosivuilla. Monikielisten käännösprojektien budjetoinnin yhteydessä hinnasto on asiakkaalle hyödyllinen apuväline.

Mainosilmoitusten ulkoasua yhtenäistin ottamalla käyttöön saman Corbel-kirjasintyyppin, valitsemalla ilmoituspohjiin toistuvat siniset tunnussävyt ja käyttämällä yrityksen omaa kuvamateriaalia, jossa toistuvat muissakin markkinointimateriaaleissa ja sisustuksessa käytetyt kauniit perinteiset aiheet kompassista, kartasta, muistikirjasta, sekä tuttu sininen tunnusväri.

6.6 Design Management -suunnitelman käyttöönotto

Johdolla on aina päävastuu design management -ohjeiston ja -strategian jalkauttamisesta yrityksen henkilökunnan käyttöön. Vastuhenkilöt kouluttavat ja perehdyttävät uudet henkilöt aihepiiriin ohjeistuksen, keskustelun ja tiedottamisen avulla. Ohjeiston tarkoituksena on varmistaa, että henkilöiden vaihtuessa arvot ja toimintatavat siirtyvät helposti ja ymmärrettävästi uusille työntekijöille. Jokaisen työntekijän tulisi tiedostaa osallisuutensa ja roolinsa yrityskuvan muodostumisessa. Design management -toimintojen organisoinnilla määritellään, kuka vastaa, mistä, koska, missä ja miten.

Viestinnän toteuttamisessa yritys voi käyttää apunaan eri alojen asiantuntijoita, kuten mainos- ja viestintätoimistoa, markkinoinnin konsultteja tai sisustussuunnittelijaa. Yrityksellä on yhteistyökumppanuus kahden helsinkiläisen mainostoimiston kanssa, joiden palveluja se voi käyttää markkinointi- ja viestintämateriaalin tuottamisessa.

7 Oma arviointi

Suunnitelman toteutuminen näkyy konkreettisimmin yrityksen visuaalisen ilmeen muutoksissa, sillä säännöt ja ohjeet yhdenmukaisen viestintämateriaalin ja toimintaympäristön osalta ovat nyt olemassa ja käytössä. Osaa ohjeistuksesta on ehditty jo kevät-kesällä vuonna 2009 käyttääkin uusiin, suurempiin toimitiloihin muuttamisen jälkeen. Pidempiaikaisten tavoitteiden täyttymistä on mielenkiintoista seurata. Hedelmällisintä olisi tutkia säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä imagon kehittymistä, miten kohderyhmät kokevat muutokset toiminnoissa - ja kokevatko he.

Ohjeiston pitäminen selkeänä ja omina yhteydestä irrallisina kokonaisuuksina oli tärkeää, jotta kukin sen käyttäjä saa tarvitsemaansa tietoa koskevat osat irti sitä säilyttävästä kansios-
ta, sillä koko design management -suunnitelmaa tarvitaan samalla kerralla vain harvoin. Pit-
kät tekstiosuudet eivät ole välttämättä toimivia, sillä usein tieto tarvitaan nopeasti ja selke-
ästi eikä ohjeiston selaajalla ole välttämällä aikaa tai mielenkiintoa perehtyä yksityiskohtai-
siin neuvoihin. Ohjeiston suunnittelussa tärkeäksi nousi sen ilmeen pitäminen ymmärrettävä-
nä, selkeänä ja miellyttävänä. Oli hankalaa pitäytyä työskentelyssä jo olemassa olevien ele-
menttien kanssa, kun työhön tulvi jatkuvasti uusia ideoita.

On ollut motivoivaa ja mielekästä saada käyttää itse luomiaan ja johdon hyväksymiä ohjeita
ja saada konkreettisesti vaikuttaa yrityskuva-asioihin. Olen aiemmissa työtehtävissäni hyödyn-
tänyt valmiita graafisia ohjeita, mutta oli hyvin antoisaa luoda ohjeistus aivan alkutekijöistä,
varsinkin tietäessäni, että ohjeet ovat tarpeelliset ja tulevat varmuudella muidenkin henki-
löiden käytettäviksi. Kiinnostus panostaa enemmän itse suunnitelmaan raporttiosion kustan-
nuksella oli ajoittain suuri, mutta kaikessa kurinalaisuudessaan prosessi tuntui sen loppuvai-
heissa palkitsevalta.

Työn mielekkyyttä lisäsi design management -ajattelun laajuus, siitäkin huolimatta, että juuri
laajuus teki projektin rajaamisesta ajoittain haastavan, sillä monia tarpeellisiakin aihepiirejä
oli rajattava pois. Design management -ajattelua voi tarvittaessa ja halutessaan laajentaa
koskemaan yritystoiminnan kaikkia toimintoja, aihepiirin kirjallisuudessa mainittujen neljän
toiminta-alueen lisäksi.

Koen selkeän tarpeen löytymisen kohdeyrityksestä ja oman mielenkiinnon kohteen yhdistämi-
sen erittäin mielekkäänä tapana vaikuttaa omaan oppimiseen ja tuottaa samalla jotain oike-
asti tarpeellista ja käyttökelpoista kohdeyrityksen hyödyksi. Kohdeyrityksen ollessa työpaik-
kani pystyn osallistumaan suunnitelmassa esitettyihin tehtäviin sekä pidemmällä aikavälillä
seuraamaan design management -suunnitelman vaikutuksia yrityskuvaan ja asetettujen yritys-
kuvatavoitteiden toteutumista.

8 Loppusanat

Design management -prosessin ja -suunnitelman tavoitteena on viestinnän selkeyttäminen ja
tunnistettavuuden lisääminen, mitkä mahdollistavat yhdenmukaisia ja selkeitä markkinointi-
ja tiedotustoimenpiteitä. Siksi mielestäni opinnäytetyöprosessin tuloksena syntynyt suunni-
telma täytti tavoitteensa, joita olin prosessin alussa sille asettanut. Tarkoituksena oli haastat-
telutulosten avulla löytää tapoja yhtenäistää yrityskuvaa ja samalla löytää kehitystä kaipaavia
kohtia yrityksen toiminnasta ja nykytilasta, jotta tavoiteltua yrityskuvaa voidaan viestittää eri

toimintojen välityksellä ymmärrettävästi yrityksen sidosryhmille. Pitkään yrityksessä työskennelleenä olin muutamia parannuskohteita jo havainnutkin, mutta virallisemman haastattelun tuloksina kohteet tuli kirjattua työstettävään muotoon liitteenä olevaan erilliseen suunnitelmaan yhdessä kehitysohjeiden kanssa. Lopullinen design management -suunnitelma oli oletamaani pidempi ja viestinnän osalta laajempikin.

Ohjeiston käyttäminen ei välttämättä vaikuta suoraan tuottavuuteen, mutta oma arvonsa on viestinnän suunnitteluun liittyvän työmäärän vähenemisellä ja tunnistettavalla yhtenäisellä yritysilmellä. Tulevaisuuden kannalta vakavammin otettava yrityskuva todennäköisesti myötävaikuttaa asiakasmäärän kasvuun, joiden hankintapäätöksiin palveluntarjoajan maineella sekä luotettavalla ja hoidetulla yrityskuvalla on suurempi merkitys.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahopelto, J. 2002. Design management as a strategic instrument. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Andelmin, L-M. & Casagrande, U. 1994. Toimintaympäristö. Teoksessa Poikolainen, L. (toim.) Design management - yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Heinonen-Salakka, J. 2004. Yritysimago ja asiakaspalvelu. Teoksessa Jaskari, P. (toim.) Design Management - yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hiltunen, H. & Markkanen, T-R. 1994. Käyttäytyminen. Teoksessa Poikolainen, L. (toim.) Design management - yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hämäläinen, T. 2004. Toimitilasuunnittelu osana yrityskuvan rakentamista ja maineen hallintaa. Teoksessa Jaskari, P. (toim.) Design Management - yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Itkonen, M. 2007. 3. painos. Typografian käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jaskari, P. 2004. Design Management - yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland/Gaudeamus.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 1999. 2. painos. Yrityksen viestintä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Loiri, P. & Juholin, Elisa. 1998. Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Jyväskylä: Informaatioviestintä.

McKinsey & Company, 2000. Ideasta kasvuyritykseksi; käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Pellinen, J. 1994. Esipuhe. Teoksessa Poikolainen, L. (toim.) Design management - yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Pohjola, J. 2003. Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Poikolainen, L. 1994. Design management - yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Poikolainen, L., Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. 1994. Tuote. Teoksessa Poikolainen, L. (toim.) Design management - yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi, onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.

Uimonen, R., Ikävalko, E. 1996. Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Inforviestintä.

Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. 1.-3. painos. Juva: WSOY.

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Wilhelmsson, P. 2000. Kuvan arkeologia - kuvitteellisen näkeminen sellaisena kuin se on ei tee siitä vähemmän todellista. Teoksessa Koskinen, J. (toim.) Visuaalinen viestintä - Monialainen tulevaisuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Artikkelit

Mykkänen, P. 2009. Tyyntä myrskyn edellä. Kauppalehti 15.4.2009, 14-15.

Vasquez, D. & Bruce, M. 2002. Design management - the unexplored retail marketing competence. International Journal of Retail & Distribution Management. 4/2008, 202.

Lait ja asetukset, viranomaisohjeet

SFS-EN 15038. 2006. Translation services. Service requirements. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Elektroniset lähteet

Palvelumme. 2009. Viitattu 5.2.2009. <http://www.yritys.fi/palvelut.htm>

Ahopelto, J. 2009. Design management Desnetti Oy. Viitattu 10.2.2009. <http://www.desnetti.fi/desma.htm>

Julkaisemattomat lähteet

Toimitusjohtajan haastattelu 31.3.2009. Yritys Oy. Helsinki.

Taluspäällikön haastattelu 19.3.2009. Yritys Oy. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Yrityskuvan muodostuminen (Poikolainen 1994, 27).....	15
Kuva 2: Yrityskuvan elementit (Vuokko 2002, 111)	16
Kuva 3: Design management -prosessi (Poikolainen 1994, 40).....	16
Kuva 4: Keskeinen sanoma ja profiilien painotuserot (Poikolainen 1994, 30-31).....	18
Kuva 5: Viestintäprosessin elementit.....	24
Kuva 6: Toimintaympäristön elementit	28
Kuva 7: Haastattelutulokset design management -prosessimallissa	41

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset.....	52
Liite 2 Design management -suunnitelma.....	53

Haastattelukysymykset

1. Mikä on yrityksen liikeidea?
2. Mitkä ovat yrityksen arvot, vahvuudet ja heikkoudet?
3. Millaisena haluatte asiakkaiden näkevän yrityksen?
4. Millaisena haluatte työntekijöiden näkevän yrityksen?
5. Millaiset adjektiivit kuvailevat yritystä mielestänne parhaiten? Millaisia visuaalisia elementtejä toivotte yrityskuvassa olevan?
6. Millainen on tuotekonsepti ja miten tuotteita kehitetään? Miten asiakkaiden tarpeet otetaan tuotekehityksessä huomioon?
7. Millä tavalla yritys harjoittaa viestintää?
8. Vaikuttaako yrityksen toimintaympäristö yrityskuvaan? Onko siinä parannettavaa?
9. Millä tavalla henkilökunnan käyttäytyminen on tärkeää ja onko se sisäistänyt käyttäytymisen yrityskuvatavoitteiden mukaisesti?
10. Millaisena haluatte nähdä yrityksen tulevaisuudessa?